



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza výrobního podniku

Strategic Analysis of the Manufacturing Company

Student: Eva Lisoňová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Eva Lisoňová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: Strategická analýza výrobního podniku  
Strategic Analysis of the Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategického řízení
  3. Strategická analýza
  4. Návrhy a doporučení pro daný podnik
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Čestne prehlasujem, že som bakalársku prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne a uviedla v zozname literatúry všetky použité literárne odborné zdroje. Prílohy č. 1 – 5 dané mi k dispozícii, som samostatne doplnila.

V Ostrave dňa 3. mája 2013

*Lisová*

---

vlastnoručný podpis autora

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som rada pod'akovala vedúcemu bakalárskej práce, Ing. Josefovi Kašíkovi, Ph.D., za cenné pripomienky, odborné rady a pomoc pri spracovaní bakalárskej práce. Rovnako chcem pod'akovať môjmu otcovi, pánovi Ing. Vladimírovi Lisoňovi a jeho spolupracovníkom za poskytnuté informácie o firme Tatravagónka a.s. Poprad a výstižný výklad o fungovaní firmy, bez ktorých by táto práca nemohla vzniknúť.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ STRATEGICKÉHO RIADENIA.....</b>	<b>6</b>
2.1	Vymedzenie základných pojmov.....	6
2.1.1	Poslanie, vízia, strategické ciele a stratégia podniku.....	7
2.1.2	Strategická analýza .....	9
2.2	Strategická analýza okolia podniku.....	9
2.2.1	Analýza makrookolia.....	10
2.2.2	Analýza mikrookolia .....	14
2.3	Strategická analýza vnútorného prostredia podniku .....	22
2.3.1	Analýza vnútorných zdrojov podniku .....	22
2.3.2	Finančná analýza .....	24
2.3.2.1	Pomerová analýza .....	25
2.3.2.2	Bankrotné a bonitné modely .....	30
2.3.3	Zhrnutie strategickej analýzy prostredníctvom SWOT .....	32
<b>3</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>35</b>
3.1	Charakteristika podniku .....	35
3.1.1	Profil spoločnosti .....	35
3.1.2	Základné údaje o spoločnosti.....	35
3.1.3	História .....	36
3.1.4	Produkty.....	37
3.2	Strategická analýza okolia podniku.....	38
3.2.1	Analýza makroprostredia.....	38
3.2.3	Analýza mikroprostredia .....	47
3.3	Strategická analýza vnútorného prostredia podniku .....	54
3.3.1	Analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku.....	54
3.3.1.1	Hmotné zdroje .....	54
3.3.1.2	Ľudské zdroje .....	55
3.3.1.3	Finančné zdroje .....	55
3.3.1.4	Nehmotné zdroje .....	56
3.3.3	Finančná analýza .....	57
3.3.3.1	Pomerová analýza .....	57

3.3.3.2 Bankrotné a bonitné modely .....	63
<b>3.4 Zhrnutie strategickej analýzy prostredníctvom SWOT .....</b>	<b>65</b>
<b>4 NÁVRHY A DOPORUČENIA PRE DANÝ PODNIK.....</b>	<b>66</b>
<b>5 ZÁVER.....</b>	<b>69</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>71</b>
<b>ZOZNAM SKRATIEK.....</b>	<b>74</b>
<b>PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE</b>	
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b>	
<b>PRÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Vo svete plného zmien a turbulencií je ťažké prijať akékoľvek rozhodnutie v oblasti podnikania. Každá firma sa môže vyskytnúť v kríze či už vnútropodnikovej, alebo ho môžu ohrozovať konkurenti, substitúty či samotné ekonomické prostredie. Pre manažment podniku by tak malo byť prioritou neustále vyhodnocovať súčasný stav a postavenie podniku v rámci odvetvia a trhu.

Medzi podnikanie preniká globalizácia na každej úrovni, čo znamená prepojenosť medzi štátmi, odvetviami a aj samotnými podnikmi. Globalizáciou sa rozšírila do celého sveta aj hospodárska kríza z roku 2009 a zasiahla aj nami sledovaný strojársky priemysel. Kríza spôsobila pokles dopytu množstva produktov a tým poklesol aj odvodený dopyt po železničných vagónov. Snahou všetkých podnikov je získať konkurenčnú výhodu a zvýšiť svoj podiel na trhu. Manažéri tak musia v súčasnosti myslieť na všetky rôzne situácie, ktoré môžu nastať a ovplyvniť podnik a zahŕňať do plánovania aj nepredvídateľné udalosti.

Dynamický vývoj ekonomiky charakteristický pre súčasnú dobu zavádza čoraz častejšie inovácie produktov a celkového riadenia. A preto platí, problém, ktorý sa stane dnes sa nedá zvládnuť včerajším riešením. Ďalšou úlohou manažérov v podniku je teda v podniku neustále inovovať a zlepšovať.

Cieľom tejto bakalárskej práce je zhodnotiť prostredníctvom strategickej analýzy spoločnosť Tatravagónku a.s. Poprad, jej doterajšiu stratégiu a na základe spracovanej externej a internej analýzy a ich sumáru SWOT analýzy navrhnúť ďalšie strategické voľby a doporučená pre podnik.

Práca pozostáva z troch hlavných častí. Prvá časť sa zaoberá priblížením strategickej analýzy z teoretického hľadiska. Postupne sú rozoberané jej základné pojmy, strategické riadenie a čiastkové analýzy a ich modely. Metódy jednotlivých analýz, ktoré sú neskôr použité aj v praktickej časti sú detailnejšie priblížené aj s postupom ich spracovania.

V prvom bode druhej časti je priblížená spoločnosť Tatravagónka a.s., jej história, základné charakteristiky, hlavný predmet podnikania a jej produkty. Ďalej je táto časť zameraná na vypracovanie analýzy vonkajšieho okolia podniku, analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku a ich spoločného zhodnotenia prostredníctvom SWOT analýzy.

V záverečnej časti práce sú sformované návrhy a doporučená pre danú firmu, ktoré sú stanovené v závislosti na výsledkoch jednotlivých analýz predchádzajúcej časti práce.



## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ STRATEGICKÉHO RIADENIA

### 2.1 Vymedzenie základných pojmov

Strategické riadenie je zložitý proces, v ktorom vrcholoví manažéri podniku uskutočňujú rozhodnutia o formulácii smeru ďalšieho rozvoja podniku. Tieto aktivity sú zamerané na dosiahnutie pružného reagovania na meniace sa podmienky prostredia a udržania v súlade s cieľmi a zdrojmi podniku. Podľa Fotra (2012) dôležitosť a prínosy strategického riadenia spočívajú v týchto podnikových oblastiach:

- aktívna participácia na vlastnom vývoji budúcnosti firmy;
- docielenie súladu postojov medzi všetkými stakeholders;
- controlling finančnej a nefinančnej výkonnosti;
- rozpoznanie krokov konkurencie;
- podpora predaja vlastných výrobkov a služieb;
- podpora disciplíny pri riadení podniku;
- efektívna alokácia zdrojov a času;
- prijatie a porozumenie uskutočnených zmien;
- zabránenie deštruktívnemu vplyvu rizík.

Pri strategickom riadení je nutné si uvedomiť, že zahrňuje aj tvorivú rovinu, kde rozhoduje o nových neštandardných procesoch a situáciách. No v súčasnom meniacom sa svete a zvyšujúcej neistoty je čoraz ťažšie urobiť správne rozhodnutie. Strategický manažment je pritom potrebné chápať ako nikdy nekončiaci proces (viď Obrázok 2.1), v ktorom je potrebné vyhodnocovať rôzne faktory podnikového okolia, kde patrí správanie konkurenčných firiem, dodávateľov, požiadavky zákazníkov a vývoj makroekonomických faktorov. Lednický (2006) vysvetľuje špecifiká strategického manažmentu podobne ako iní autori, no navyše ešte tvrdí, že strategické riadenie by malo v každej zmene využiť šancu získať prednosť uplatnením nových myšlienok a tiež považuje za hlavný problém pri tomto riadení nedostatok informácií a snaží sa riešiť problémy na základe relevantných informácií.

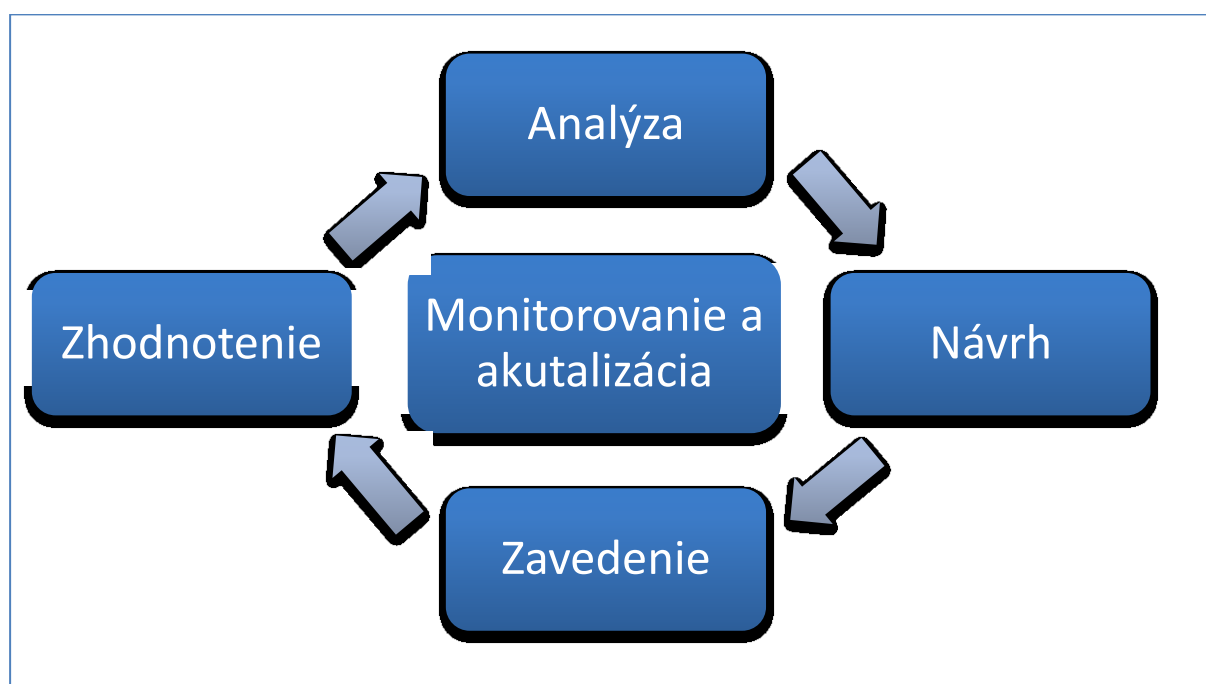
O dnešnom strategickom manažmente zase píše Keřkovský a Vykypěl (2006), ktorí upozorňujú na základné strategické otázky v tržnom hospodárstve:

- Na ktoré trhy a časti trhov a na ktoré výrobky a služby je potrebné sa zamerať?
- Ako vylepšiť výrobky a služby aby prevýšili konkurenciu?

- Aký potenciál úspechu má podnik a ako by mali byť najefektívnejšie vynaložené disponibilné zdroje podniku?
- Aké budú kritéria na meranie úspechu realizáciou prijatej stratégie?

K formulácii samotnej stratégie sa často uplatňuje v strategickom riadení hierarchický prístup, v ktorom sa postupne formuluje poslanie, vízia, strategické ciele a stratégia.

**Obrázok 2.1: Životný cyklus strategického riadenia**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SEDLÁČKOVÁ, H. (2006, s.5)

### **2.1.1 Poslanie, vízia, strategické ciele a stratégia podniku**

#### **Poslanie**

Poslanie podniku vyjadruje zmysel existencie firmy a malo by byť definované v každej firme. Je zostavené vo forme firemných princípov a nemá byť príliš obecné, no ani príliš stručné. Podľa Charváta (2006), by malo byť dobré poslanie charakterizované troma vlastnosťami:

- zameranie na obmedzený počet cieľov;
- zdôraznenie politiky a hodnôt, ktoré chce podnik vyznávať;
- malo by vymedzovať pole pôsobnosti.

Taktiež by malo byť poslanie chápané spôsobom, ktorý motivuje ľudí v podnikoch a malo by sa z času na čas aktualizovať. Má dôležitý vonkajší informačný význam, pretože

ním oboznamuje verejnosť, ktorá firmu následne podrobuje verejnej kontrole. Fotr (2012) ešte k spracovaniu poslanca dodáva, aby sa poslanie zameralo taktiež na trh, dosiahnuteľnosť výsledkov a špecifickosť podnikateľského programu. Poslanie stanovujeme na základe vízie podniku.

## **Vízia**

Vízia podniku je menej konkrétna ako poslanie, no je to presne časovo vymedzený popis podoby podniku, ktorú chce manažment dosiahnuť na konci plánovacieho obdobia. No zostavenie vízie nie je o tvorbe plánov a rozpočtov. Rozdiel medzi poslaním a víziou spočíva v tom, že vízia je predstava budúceho správania spoločnosti, naopak poslanie musí odrážať danú realitu a vychádzať z konkrétnych podmienok, v ktorých sa firma nachádza.

Vízia predstavuje štartovací bod každého kvalitného strategického zámeru, ktorý poskytuje určitý smer rozvoja podniku na dobu 10 až 20 rokov dopredu.

## **Strategické ciele**

Pri formulácii strategických cieľov vychádzame z poslanca a vízie podniku. V cieľoch musí byť definovaný žiaduci stav, ktorý chce podnik dosiahnuť na základe svojich činností. Ciele môžu byť formulované s rôznou obecnosťou. Fotr (2012) považuje za dobre definovaný cieľ, ktorý je SMARTER:

- Specific (špecifický);
- Measurable (merateľný);
- Achievable (dosiahnuteľný);
- Result oriented (realistický);
- Time framed (časovo ohraničený);
- Ethical (v súlade s etickým prístupom k podnikaniu);
- Resourced (zameraný na zdroje).

Ciele môžu byť tvrdé (hard), čiže vyjadrené kvantifikovateľnými veličinami (množstvo, financie, čas atď.) alebo môžu byť mäkké (soft), ktoré predstavujú kvalitatívnu zmenu. Proces rozhodovania o cieľoch je ovplyvňovaný rôznymi faktormi, a to vplyvom prostredia, v ktorom podniky pôsobia, objemom dostupných výrobných faktorov, internými vzťahmi a minulým vývojom podniku. Hlavné ciele smerujú k maximalizácii bohatstva vlastníkov podniku, ale aby sa vyhli podniky nepriaznivým dopadom, stanovujú sa aj vedľajšie ciele, ktoré sa vzájomne dopĺňujú a sú to napr. úspora nákladov, vývoj nových

výrobkov, rozšírenie pôsobností na zahraničné trhy, zvýšenie podielu na trhu a využitie nových distribučných kanálov. Strategické ciele dávajú význam poslaniu a pomáhajú pri formulácii stratégie podniku.

## **Stratégia**

Vytvorením stratégie vychádzajúcej z potrieb podniku manažment určí, akými činnosťami a operáciami a akou alokáciou firemných zdrojov podnik dosiahne stanovené strategické ciele. Formuláciou stratégie priebežne v čase sa podnik neustále pripravuje a reaguje na meniace sa zdroje a schopnosti podniku a na zmeny podmienok v reálnom prostredí podniku. Stratégiu je potrebné v čase obmieňať a aktualizovať, kde je jej časový horizont relevantný. Stratégia využíva prednosti podniku pre dosiahnutie svojich cieľov.

No treba chápať aj rozdiel medzi stratégiou a plánovaním, kde podľa Charváta (2006) je stratégia určenie dlhodobého smeru firmy a manažéri ho nebudú mať na stole alebo v zásuvke ako písomný dokument. Taktiež je dôležité brať na vedomie, že stratégia nie je založená iba na predvídaní budúcnosti, ale musí prostredníctvom podnikových činností budúcnosť aktívne pretvárať v sfére svojich záujmov a využívať príležitosti.

### **2.1.2 Strategická analýza**

Pre podnik pôsobiaci v tržnej ekonomike sú potrebné strategická predvídavosť, prístup strategického myslenia a systematický prístup pre analýzu a identifikáciu rôznych faktorov pôsobiacich vo vonkajšom alebo vnútornom prostredí podniku.

Prostredníctvom strategickej analýzy sa vytvoria základné východiská pre formuláciu stratégie. Analýza disponuje a používa rôzne analytické techniky, ktoré využíva aj pre identifikáciu vzťahu a súvislostí medzi okolím podniku (makrookolie, odvetvie, konkurenčné sily, trh) a dostupnými zdrojmi podniku.

V strategickej analýze existujú dve základné fázy, analýza orientovaná na vonkajšie prostredie podniku a analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku. Výsledky týchto dvoch fáz predstavujú východiská pre syntézu, ktorá určuje prednosti podniku, zdroje konkurenčnej výhody a celkovú pozíciu podniku na trhu. Táto syntéza je často spracovávaná pomocou analýzy SWOT, čo je vrcholný krok strategickej analýzy.

## **2.2 Strategická analýza okolia podniku**

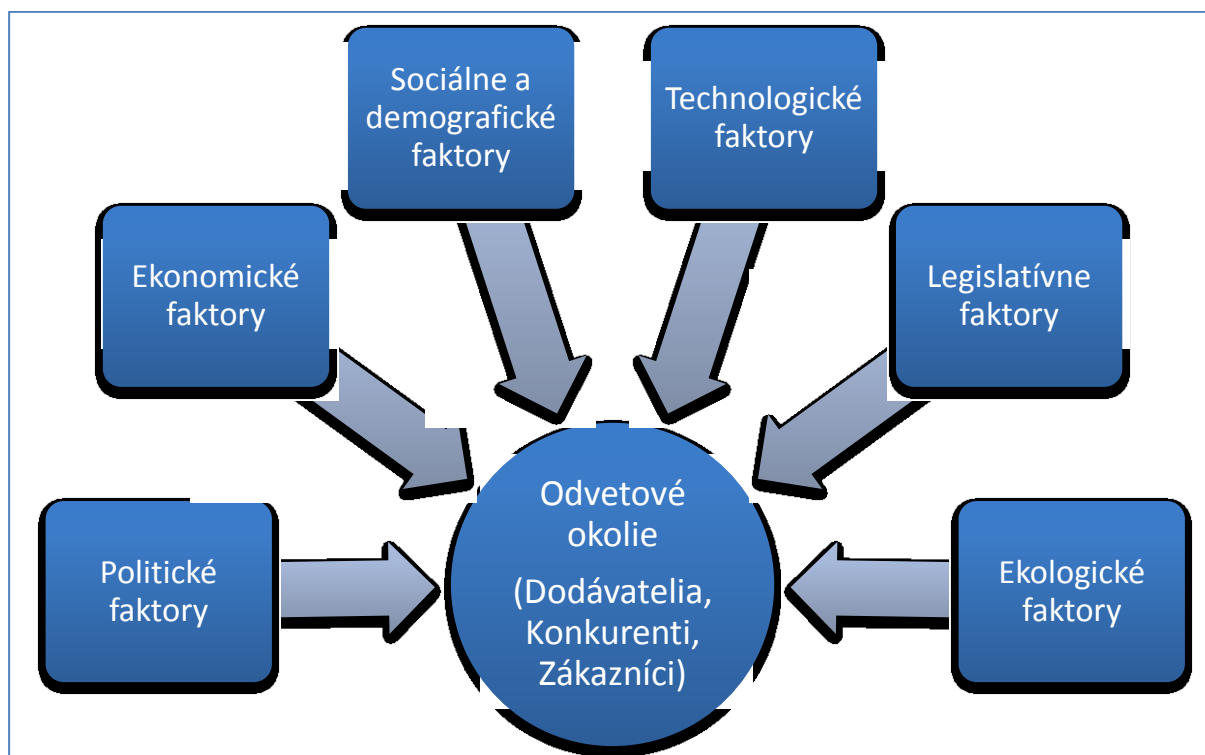
Jeden z hlavných zdrojov strategickej analýzy je analýza okolia podniku. Prostredie sa v tejto analýze delí podľa Sedláčkovej (2006) spravidla na makrookolie a mikrookolie, ktoré

na seba pôsobia vzájomnými väzbami (viď Obrázok 2.2). Makrookolie zahŕňa prostredie podniku, ktoré podnik nemôže ovplyvniť svojou činnosťou, ale môže sa pripraviť na zmeny v tomto prostredí. Mikrookolie zase tvorí bezprostredné prostredie podniku, v ktorom podnik konkuruje iným podnikom a snaží sa o výhodnú pozíciu na trhu vo svojom odvetví.

Externá analýza identifikuje a vytvára rámec možných hrozieb a príležitostí podniku. Každý manažér firmy musí pre dosiahnutie maximálnej výkonnosti a úspešnosti podniku pochopiť prostredie podniku a vytvoriť takú stratégiu firmy, aby bola konzistentná s okolím, vyhýbala sa hrozbám a využívala príležitosti v danom okolí.

Podľa Sedláčkovej (2006) je dôležité si pri tejto analýze uvedomiť, že s rozvojom vedy, techniky, technológií, obchodu, komunikácie, informačných systémov, infraštruktúry a globálnych aspektov sa rozsah i význam okolia pre jednotlivé podniky podstatne rozšíril. Význam celosvetového vývoja výrazne vzrástol. Svet je dnes veľmi prepojený, čokoľvek sa stane kdekoľvek na svete, premieta sa veľmi rýchlo do výsledkov ktoréhokoľvek podniku.

**Obrázok 2.2: Okolie podniku**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SEDLÁČKOVÁ, H. (2006, s. 13)

### **2.2.1 Analýza makrookolie**

Národné, európske a svetové okolie tvoria makrookolie podniku, ktoré pôsobí na podnik rôznymi zmenami. Každá zmena je vyvolaná jednotlivými impulzmi v prostredí a tieto faktory a účinky zmien sa táto analýza snaží odhaliť.

Na každý podnik bez ohľadu na to, či je podnik domáci alebo zahraničný, vplyvajú aj medzinárodné udalosti a práve neustálou analýzou makrookolia podnik dokáže aktívne reagovať a ovplyvniť smer svojho vývoja v budúcnosti.

#### **Makrookolie môžeme analyzovať pomocou:**

- **PESTLE analýza** – rozbor minulého priebehu zmien v prostredí podniku a na jeho základe sa snaží manažment podniku predikovať možný budúci vývoj okolia a jeho vplyv na podnik;
- **Model „4C“** – je nazvaný podľa označení základných faktorov zaradených do skupín Customers (zákazníci), Country (národné špecifiká), Costs (náklady), Competitors (konkurencia). Tento model pomáha pri rozhodovaní globálnej expanzívnej stratégie.

#### **PESTLE ANALÝZA**

Analýzu makroprostredia môžeme realizovať pomocou metódy PESTLE, ktorá je nazvaná podľa kľúčových oblastí, ktoré zaraďuje do svojho skúmania a identifikácie zmien. Každá zmena pôsobí na jednotlivé podniky odlišne, a tak závisí na podniku ako sa so zmenou vysporiada a pozmení svoju stratégiu, konkurenčnú pozíciu a úspešnosť podniku.

Rozborom ekonomických, spoločenských, legislatívnych, politických, technických a ekologických trendov, ktoré považujeme za kľúčové elementy makrookolia, zistíme mnohé faktory, ktoré majú účinok na okolie podniku. V závislosti na odvetví podniku alebo situácie sa mení dôležitosť jednotlivých faktorov zmien. Táto analýza je všeobecne nazývaná PEST, no niektorí autori používajú názvy ako SLEPTE, STEP, PESTE, a to podľa toho, ktoré elementy makrookolia považujú za kľúčové.

#### **Politické prostredie**

V rozbere politického prostredia a jeho vplyvu na podnik sa kladie dôraz na politickú stabilitu alebo nestabilitu, ktorá sa vyznačuje hlasovaním o dôvere vlády, uplatnením lobbyizmu, vývojom štátneho rozpočtu a rozpočtovou politikou, striedaním vlád - pravice a ľavice, vlastníckymi princípmi predčasnými voľbami atď. Rozhodnutie vlády môže ovplyvniť odbor, ale aj celý sektor napr. novými sadzbami DPH. Hodnotí sa aj zapojenie štátu do vojenských a ekonomických integrácií (EU, NAFTA, ASEAN atď.), vzťah s ostatnými krajinami, podpora projektov napr. na získanie prostriedkov z európskych fondov, v rámci politiky vlády fiškálna a monetárna politika, výdaje vlády (zdravotníctvo, doprava, vzdelanie)

a podpora zahraničného obchodu. Za faktory pôsobiace v tomto prostredí považujeme aj hrozby vojen a terorizmu, na ktoré sa firmy musia pripraviť a znižovať možné riziká.

### **Ekonomické prostredie**

Zásadný vplyv na podnik má aj makroekonomické prostredie. Pomocou rozličných indikátorov meriame intenzitu jeho pôsobenia. Analýzu je potrebné previesť aj pre krajiny, s ktorými podnik obchoduje.

Medzi najdôležitejšie považujeme:

- **Miera ekonomického rastu** – ak nastane pokles, vedie to k zníženiu dopytu a väčšiemu tlaku konkurencie, často je aj príčinou cenovej vojny v odvetví, čo pre podnik znamená zníženie zisku. V opačnom prípade, spotreba rastie a vyvoláva pre podnik príležitosti investícií. Zmeny v ekonomike sa dajú čiastočne predikovať, a preto by mali podniky podľa očakávania prispôbovať svoju stratégiu;
- **Úroková miera** – ak rastie, je to hrozba pre firmu a taktiež ovplyvňuje kapitálové náklady, ktoré sú jedným z kritérií realizovateľnosti danej stratégie podniku. Pokles znamená príležitosť pre firmu lacnejšie si požiť kapitál a výhodnejšie investovať;
- **Devízový kurz meny** - pri slabnutí kurzu sa obmedzuje hrozba konkurentov zo zahraničia, no na druhej strane sa zvyšuje príležitosť predajov v zahraničí. Výrobky vyrobené v danej krajine sú relatívne lacné oproti zahraničným, ak je hodnota meny nižšia k zahraničným;
- **Miera inflácie** – pre ekonomiku danej krajiny je dôležité, ak je inflácia stabilná. Ak je miera inflácie nestabilná, je obtiažné predpovedať budúci vývoj a tým aj návratnosť investícií, tiež tlačí dole ekonomickú aktivitu zapríčinením pomalšieho ekonomického rastu, vysokej úrokovej miery a premenlivým devízovým kurzom;
- Medzi ostatné indikátory môžeme zaradiť daňovú politiku, priemerné mzdy a ich predpokladaný vývoj, mieru nezamestnanosti a jej vývoj, ceny jednotlivých komodít ako energetika a služby a ďalšie makroekonomické ukazovatele.

### **Sociálne a demografické prostredie**

Analýza tohto prostredia je významná pri posudzovaní významných investícií a umiestnením polohy podniku alebo divízie. Sociálne okolie vplýva aj na ponuku práce.

Na sociálne prostredie vplývajú tieto faktory:

- zmeny v životnom štýle napr. aktívne formy odpočinku, zdravá výživa;
- sociálne programy pre rozličné skupiny obyvateľov;

- miera korupcie;
- dostupnosť požadovaných profesií na trhu práce;
- dôraz na upevňovanie zdravia prostredníctvom športu, wellness;
- zlepšovanie životného prostredia, ktoré je pre priemyselné firmy hrozbou v dôsledku znečisťovania vôd a ovzdušia, výstavby jadrových elektrární apod.

Štruktúra obyvateľstva, úroveň vzdelania, výchylky počtu narodených napr. baby-boomy, migrácia obyvateľov do danej oblasti, hranice odchodu do dôchodku, starnutie populácie, to všetko je dôležité brať v úvahu pri analýze demografického vývoja prostredia. Prostredie ovplyvňujú aj situácie, keď do štátnych odborov vstupujú súkromné subjekty ako domy dôchodcov. Trendy v tomto okolí pôsobia na zamestnanecké benefity a ďalšie aktivity vo firmách.

### **Technologické prostredie**

Prebiehajúce zmeny v technológii na trhu a celkový technologický vývoj sa môžu stať hrozbou alebo príležitosťou pre firmu. Firma môže využiť technologické inovácie ako nástroj zlepšenia svojej pozície voči konkurencii. Technológia nie je dôležitá v tradičnom odvetví remeselnej výroby, kde využitie novej technológie znižuje kvalitu produktov.

Pre technologické okolie je dôležité zamerať sa na tieto trendy:

- zrýchľujúce sa tempo technologických zmien;
- rozsah inovácií skracuje priemerný životný cyklus produktu;
- veľkosť vynaložených finančných prostriedkov vlády pre vedu a výskum;
- stupeň technologickej databázy pre prístup a distribúciu potrebných informácií;
- výhody plynúce pre zákazníka z inovácií produktov a výroby;
- nové pracovné techniky a metódy a výrobné možnosti novej technológie;
- úspešnosť substitútov v závislosti zavedenia inovácií.

### **Legislatívne prostredie**

Pre každú firmu je jedno z najviac obmedzujúcich prostredí práve to legislatívne. Štát alebo vyššia integrácia viacerých štátov ako EÚ vydáva legislatívne opatrenia, regulácie, ktoré vymedzujú priestor pre podnikanie. Sledujú sa taktiež zmeny v rôznych zákonoch, a to daňové zákony, občiansky zákonník, antimonopolné zákony, nariadenia zo strany štátu pri ochrane zdravia a hygieny práce, obchodné bariéry, náklady pracovnej sily v rôznych krajinách, regulácie importu a exportu, životného prostredia, cien a ďalšie obmedzenia.



## Ekologické prostredie

Prostredie týkajúce sa ekológie sa v analýze makroprostredia vyskytuje ešte zriedka, ale jeho význam čoraz viac rastie v globálnom meradle. Podnik by mal zohľadňovať šetrenie životného prostredia pri zostavovaní investičných plánov a použití materiálov. V súčasnej dobe je pre podnik dôležité sledovať trendy v ekológii, aby svoje projekty úspešne realizoval a vyhol sa tak konfliktom.

Pri analýze ekologického prostredia je významné sa zamerať na:

- spôsob vnímania ochrany životného prostredia;
- dôraz na obnoviteľné energie a ich využitie;
- odpady a recyklácia;
- presadzovanie udržateľného rozvoja;
- vodné zdroje, využitie a kontaminácia;
- postavenie ekologických iniciatív apod.

### 2.2.2 Analýza mikrookolía

Podnik aktívne zasahuje do vývoja svojho najbližšieho okolia. Pri analýze mikrookolía Dedouchová tvrdí (2001, s. 17): „Úlohou manažérov je analyzovať konkurenčné sily v mikrookolí a odhaliť príležitosti, resp. ohrozenia podniku, ktoré je nutné v stratégii využiť, resp. ich negatívny vplyv je potreba obmedziť.“

**Pre analýzu odvetvového okolia môžeme využiť tieto analýzy:**

- **Model piatich síl** – pomocou tohto modelu zistíme postupne veľkosť vplyvu jednotlivých konkurenčných síl podniku. Tento model je viac priblížený v ďalšom texte;
- **Model šiestich síl podľa Grovea** - Menej známy model, ktorého autor je výkonný riaditeľ Intelu, Andrew S. Grove, pridáva k Porterovmu modelu ešte konkurenčnú silu komplementárov. V dôsledku zmien v celej ekonomike a konkurencie ako takej, musíme brať v úvahu pri niektorých podnikoch aj vplyv komplementárskych podnikov, ako napríklad softwarových firiem patriacich ku komplementárom počítačových firiem. Model poukazuje na zrýchľujúce sa zmeny v ekonomike a v podnikaní, a tak aj podnik pri týchto zmenách musí odpovedať krokmi, ktoré neodpovedajú tradičnému spôsobu podnikania;

- **Model životného cyklu mikrookolía** – je nástrojom pri rozbere jednotlivých etáp vývoja okolia podniku. Podobnosť tohto modelu môžeme nájsť v modeli pre analýzu životného cyklu výrobku;
- **Mapa konkurenčných skupín** – tento analytický nástroj zaraďuje podniky do skupín rovnakej alebo podobnej tržnej, konkurenčnej stratégie, podniky s podobnými cieľmi;
- **Analýza hybných zmenotvorných síl** – je súčasť analýzy odvetvia a zisťuje hybné zmenotvorné sily a ich dopad na odvetvie;
- **Tvorba scenárov** – je to nástroj pre lepšie pochopenie vývoja prostredia s prepojením dnešných rozhodnutí.

Všetky firmy si vytvárajú konkurenčnú stratégiu v danom odvetví, kde konkurujú ostatným firmám, aby si udržali alebo dokonca zväčšili svoj podiel na trhu. Analýza konkurencie podniku je základom pre formulovanie konkurenčnej stratégie, ktorá určuje konkurenčné správanie podniku, jeho ciele a spôsob ako tieto ciele dosiahnuť. Táto stratégia je určená pre riadiacich pracovníkov, ktorí rozhodujú v zásadných otázkach v rámci daného odvetvia., ktoré určujú celkovú úspešnosť podniku.

Pri konkurenčnej analýze je dôležitý vzťah podniku s prostredím za daných špecifických podmienok. V relevantnom prostredí pôsobia na podnik rôzne sily, no za kľúčové považujeme sily pôsobiace v odvetví, v ktorom daná firma súťaží. Ostatné vonkajšie vplyvy sa pozorujú v závislosti, ako sa s nimi jednotlivý podnik vyrovná. Potenciál celkového zisku v odvetví meraný na základe rentability vynaloženého kapitálu závisí na vzájomnom pôsobení piatich konkurenčných síl, ktoré tiež stanovujú aj intenzitu celkovej konkurencie v odvetví. V tejto analýze je hlavný cieľ zistiť a pochopiť zdroje, ktoré poukazujú na alternatívy postavenia podniku voči pôsobeniu konkurenčných síl, možnosti pre využitie týchto síl pre svoj prospech pri zistení pravdepodobnej reakcie konkurenta alebo predikovať konkurenčnú situáciu v budúcnosti.

## **PORTEROV MODEL PIATICH SÍL**

Medzi najpoužívannejšie nástroje pre konkurenčnú analýzu patrí model piatich síl, ktorý sformoval Michael E. Porter, ktorý pri navrhovaní tohto modelu tvrdí (1998, s. V): „Konkurenčná stratégia, oblasť, ktorá je v popredí záujmu riadiacich pracovníkov, je mimoriadne závislá na citlivom chápaní odvetvia národného hospodárstva a konkurentov. Avšak v sfére stratégie iba ťažko nájdeme analytickú techniku, ktorá by nám umožnila toto chápanie, a tie, ktoré existujú, postrádajú doteraz potrebnú šírku a komplexnosť. Naopak,

pretože ekonómovia sa dlho zaoberali štúdiom štruktúry odvetvia, avšak väčšinou z pohľadu verejnej politiky, ekonomický výskum sa nezameral na problémy riadiacich pracovníkov v podnikaní. Ako človek, ktorý učí a píše o oboch – stratégii podnikania a ekonómii odvetvia či odborov -, sem svoju činnosť na Harvardskej podnikateľskej škole zameral v posledných desiatich rokoch na preklenutí tejto medzery“.

Prvý krok štrukturálnej analýzy je determinovanie hraníc a analýza odvetvia. Ďalším krokom je priblíženie a analyzovanie piatich konkurenčných síl (viď Obrázok 2.3): súperenie stávajúcich konkurentov vo vnútri odvetvia, hrozba substitučných produktov, hrozba vstupu potencionálnych konkurentov, vyjednávací vplyv odberateľov a vyjednávací vplyv dodávateľov. Pri skúmaní týchto síl sa neberú do úvahy výkyvy ekonomiky v dôsledku podnikateľského cyklu, ktoré majú len krátkodobý charakter. Medzi nimi sa môžu vyskytovať napríklad stávky alebo prudké zvýšenie dopytu. Konkurenčné sily pôsobia na seba vzájomne a tak pri zmene jednej sily sa dostavia zmeny aj v ostatných konkurenčných silách. Konkurenčné sily ovplyvňujú v odvetví výnosnosť, a to pomocou pôsobenia na ceny, náklady a investičnú náročnosť v danom období, ako základu pre návratnosť investovaného kapitálu. Táto analýza sa zameriava predovšetkým na podstatné skutočnosti týkajúce sa technológie alebo ekonomiky ako celku. Po analýze a určení veľkosti jednotlivých konkurenčných síl, podnik môže sám rozlíšiť svoje slabé a silné stránky vo vzťahu k danému odvetviu. Štrukturálna analýza je osobitá pre každý podnik, ktorý ovplyvňujú špecifické faktory a taktiež sa mení v čase a s vývojom odvetvia, no pochopenie štruktúry odvetvia je základným podkladom pre vypracovanie strategickej analýzy.

**Obrázok 2.3: Model piatich konkurenčných síl**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa PORTER, M. (1998, s. 4)

### **Súperenie stávajúcich konkurentov vo vnútri odvetvia**

Za dôležitú konkurenčnú silu považujeme súperenie medzi existujúcimi konkurentmi v rámci odvetvia predovšetkým pomocou cenovej konkurencie, zlepšením služieb zákazníkom, podporou predaja alebo účinnou reklamou. Veľkosť tejto sily závisí na veľkosti tlaku, ktorý vytvárajú jednotliví konkurenti pri snažení sa dosiahnuť čo najvýhodnejšiu pozíciu na trhu. Na každý krok iného konkurenta podniky reagujú rôznym spôsobom v závislosti na aktuálnych podmienkach trhu. Pri cenovej konkurencii sa nakoniec podniky dostanú väčšinou do horšej situácie s menším dosiahnutým ziskom ako pred zmenou pri podmienke malej elasticity dopytu. Pri zisťovaní intenzity tejto konkurenčnej sily musíme najprv porozumieť pravidlám konkurencie v odvetví, potom zistiť konkurenčné tlaky v rivalite medzi podnikmi a nakoniec zistiť faktory a ich vzájomné pôsobenie na túto rivalitu.

Medzi tieto faktory patrí počet a sila konkurentov v konkurenčnom okolí. Ak existuje v odvetví jeden dominantný konkurent, trh je stabilnejší a disciplinovanejší v konkurencii.

Miera rastu na trhu taktiež ovplyvňuje rivalitu v odvetví. Ak je pomalý rast v odvetví pri presýtenom trhu, podniky usilujú o zväčšenie podielu na trhu, to zintenzívňuje konkurenčné kroky a taktiky. Takýto trh je nestabilný. Ale pri rýchlo rastúcom dopyte

v odvetví podniky vynakladajú zdroje pre nasycovanie dopytu a v dôsledku toho podniky rastú pri minimálnom konkurenčnom boji.

Za faktor ovplyvňujúci konkurenčnú rivalitu považujeme aj vysoké fixné náklady v kapitálovo náročných odvetviach. Silný konkurenčný boj nastáva pri oslabení dopytu a pre nadprodukcii musia podniky podporovať predaj pomocou rôznych rabatov a zliav. Tento faktor pôsobí hlavne v podnikoch zaoberajúcich sa leteckou, železničnou a cestnou dopravou.

Diferenciácia produktov ovplyvňuje intenzitu konkurenčného boja pri malej prekážke prechodu zákazníka od jedného dodávateľa k druhému. Zostrenie rivality konkurentov zapríčiňuje aj globalizácia trhu a získavanie globálnych zákazníkov. Zdroj rivality je aj rôznorodosť konkurentov a rôznorodosť medzi materskou a dcérskou spoločnosťou.

Významný faktor, ktorý vplýva na konkurenčný tlak sú vysoké prekážky výstupu z odvetvia. Podniky sú nútené v dobe krátkodobých strát alebo nízkych výnosov zvyšovať svoje konkurenčné súperenie, pretože v krátkom období nemôžu ovplyvniť hlavne dlhodobé záväzky voči obchodným partnerom alebo zamestnancom či zmeniť nariadenia vlády.

### **Hrozba vstupu potencionalných konkurentov**

Ďalšia konkurenčná sila je ohrozenie existujúcich konkurentov v odvetví pri vstupe nových účastníkov trhu, ktorí predovšetkým znižujú ziskovosť ostatným podnikom v odvetví a zvyšujú kapacitu produkcie. Za vstup nových firiem sa považujú aj akvizície, ktoré vznikajú pri preberaní podnikov v danom odvetví podnikmi z iného odboru podnikania.

Nebezpečenstvo vstupu závisí na intenzite a množstve bariér vstupu a očakávanej reakcii konkurentov. Čím je prekážok vstupu viac a ich intenzita je veľká alebo sa predpokladá silná reakcia zo strany konkurentov, je vstup nového účastníka trhu veľmi ťažký niekedy až nemožný, a tak hrozba vstupu je veľmi malá.

Pri analýze bariér vstupu môžeme počítať so šiestimi hlavnými zdrojmi prekážok. Za prvú z nich považujeme úspory z rozsahu, ktoré predstavujú zníženie jednotkových nákladov a tým aj ceny produktov zvyšovaním objemom produkcie za určité obdobie alebo zefektívnením výrobného procesu. Vstupujúca firma si tak môže vybrať z dvoch možností, buď začne s vysokým objemom produkcie a môže očakávať ostrú reakciu konkurentov, alebo vstúpi do odvetvia s malým objemom produkcie a bude to pre podnik cenovo nevýhodné.

Diferenciácia produktu predstavuje rôzne vnímanie zákazníka na rovnaký produkt v jednotlivých firmách spôsobené lojalitou zákazníka, predovšetkým zaoberajúcich sa kozmetickou výrobou, investičným bankovníctvom alebo finančným poradenstvom. Takáto firma bola, buď v odvetví skôr ako ostatné a vytvorila si tak prestížnu značku, alebo prilákala

zákazníkov pomocou účinnej reklamy, alebo dodatočnými službami spojené s produktom. Bariéra vstupu spočíva v prekonaní vernosti zákazníka inej firmy, kde je záruka návratnosti vloženého kapitálu na vybudovanie silnej značky produktu veľmi malá.

Ďalšou bariérou vstupu je kapitálová náročnosť vstupných investícií do daného odvetvia. V odvetviach, kde je potrebný vysoký vstupný kapitál, je hrozba vstupu nových firiem do odvetvia malá. Podnik môže vytvoriť túto prekážku preferovaním prenajímania svojich strojov pred ich predávaním, ako to urobil napr. Xerox. Aj keď v súčasnosti veľa firiem disponuje s veľkým kapitálom pri vstupe do odvetvia, stále sa nájde smer podnikania, kde táto bariéra stále pretrváva. Medzi odvetvia náročné na kapitál patrí ťažobný priemysel, energetický, letecký apod.

Produkty s rovnakým použitím, u ktorých pri prechode kupujúceho k inému dodávateľovi alebo produktu od iného výrobcu musí kupujúci vynaložiť jednorazové náklady na tento prechod, vytvárajú ďalšiu prekážku vstupu nového konkurenta. Vynaložené náklady nazývame prechodové náklady a môžu sa vyskytnúť pri preškolení zamestnancov pre nové výrobné zariadenie alebo kúpa doplnkového zariadenia, vynaložený čas na skúšku a zhodnotenie nového zdroja. Prechodové náklady sa vytvárajú u medicínskych prístrojoch a produktoch, ťažkého strojárstva, elektrotechnických produktoch a v ďalších odvetviach.

Stávajúci konkurenti môžu zabrániť alebo sťažiť vstup novým firmám do odvetvia aj prostredníctvom distribučných kanálov. Nová firma pri vstupe musí vyriešiť otázku zabezpečenia distribúcie svojej produkcie, a to použitím ciest, ktoré už využívajú existujúci konkurenti. Pri tomto probléme sa vyžívajú metódy cenových prielomov, spojenej reklamy, ako pre výrobcu, tak aj pre distribútora alebo dokonca vytvorením nového distribučného kanálu. Táto prekážka je charakteristická pre potravinársky priemysel.

Poslednú bariéru vstupu vytvára vládna politika. Vláda je nemenej dôležitá pri vstupe podnikov do tohto odvetvia. Zavedením ochranných opatrení a reguláciami sa môže limitovať alebo dokonca uzatvoriť vstup do odvetvia. Medzi regulované odvetvia patria hlavne železničná doprava, automobilová doprava a lodná doprava.

Za významnú prekážku vstupu do odvetvia, ktorú musí vstupujúci nový konkurent zvážiť je aj reakcia stávajúcich konkurentov alebo spojenie konkurentov s distribútormi a zákazníkmi.

### **Vyjednávaci vplyv odberateľov**

Odberatelia vytvárajú tlak na jednotlivých konkurentov v odvetví a zapríčiňujú znižovanie cien, zlepšenie a rozšírenie služieb predávajúcich alebo požadujú kvalitnejšie

produkty. V dôsledku tohto tlaku sa konkurentom znižuje potencionálny zisk pri ich vzájomnom pôsobení pre udržanie a získavanie nových zákazníkov.

Pri nakupovaní veľkého objemu predaja jedným odberateľom alebo pri koncentrácii malého počtu podnikov v odvetví, ktoré nakupujú podstatnú časť celkového objemu produkcie podniku, získavajú títo odberatelia vyjednávaciu silu, pri ktorej si môžu uplatniť špecifické požiadavky produktu. Situácia môže nastať aj pri nákupe produktov, ktoré tvoria podstatnú časť nákladov odberateľa alebo ak odberateľ dosahuje nízkeho zisku, a tak sa odberateľ snaží o zníženie nákladov na nákup. Zákazník získava vyjednávaciu silu ak je pre neho prospešné kupovať produkty od viacerých predávajúcich alebo produkty štandardizované, alebo ak pre odberateľa nie je nakupovaný produkt nevyhnutný. Pri plnej informovanosti odberateľa, ktorú získava napríklad čiastočnou integráciou, má odberateľ informácie o skutočných cenách alebo nákladov produktu alebo je značná celková spätná integrácia je odberateľ zvýhodnený pri vyjednávaní s dodávateľom. Mnoho z týchto podmienok nastáva v spracovateľskom priemysle, kde požadované komponenty musia byť vysokej kvality alebo v odvetviach, ktoré sú charakteristické vysokými fixnými nákladmi ako napríklad v automobilovom a chemickom priemysle. Podnik môže svojím strategickým rozhodnutím znížiť vplyv na podnik výberom slabého odberateľa, ktorý nemá veľa možností pre silné vyjednávanie pri nakupovanom produkte.

### **Vyjednávací vplyv dodávateľov**

Dodávatelia môžu ovplyvniť výnosnosť svojich odberateľov zvýšením cien alebo znížením kvality predávajúcich produktov. Podľa toho akú silu majú dodávatelia, závisí aj vyjednávacía sila kupujúcich.

Tak ako pri odberateľoch aj tu platia podobné podmienky pre vysokú silu vyjednávacieho vplyvu dodávateľov. Ak je malý počet veľkých dodávateľov v odvetví, ktorí dodávajú veľké objemy množstvu podnikov s malou koncentráciou a predávané produkty majú málo alebo žiadne substitúty. V odvetví, ktoré je pre dodávateľa nevýznamné alebo mimo jeho hlavnej činnosti, je vyjednávacía sila dodávateľov veľká v dôsledku malého stimulu zlepšovať služby, kvalitu alebo znižovať cenu. Hroziaca integrácia dodávateľov do činnosti odberateľov zvyšuje silu dodávateľom vo vyjednávaní. Pri diferencovaných produktoch sú prechodné náklady pre odberateľa vysoké a je závislý na dodávateľovi, ktorý určuje pravidlá predaja. Produkt, ktorý je nevyhnutným vstupom pre odberateľa, dáva vyššiu vyjednávaciu silu dodávateľovi.

## **Hrozba substitučných výrobkov**

Špecifickými konkurentmi sa môžu stať aj podniky z iných odvetví produkujúce výrobky - substitúty, ktoré svojimi vlastnosťami dokážu splniť rovnakú funkciu a dávajú možnosť kupujúcemu vybrať si ich pred produktmi z daného odvetvia. Kupujúci sa tak rozhoduje podľa svojich osobných preferencií, ceny alebo výkonu daných produktov. Substitúty predovšetkým limitujú ceny a ohraničujú tak ziskovosť daných podnikov, či už v období normálneho rastu, alebo konjunktúry. Pri analyzovaní intenzity tejto konkurenčnej sily si musíme najprv uvedomiť, ktoré potreby náš produkt uspokojuje. Najviac ohrozený touto silou je potravinársky priemysel. Zlepšovanie postavenia produktu odvetvia môžu podniky doceliť kolektívnou spoluprácou napríklad jednotnou vytrvalou reklamou viacerých podnikov v odvetví, ktorá má silnejší vplyv ako reklama jednotlivých firiem.

Za faktory ovplyvňujúce konkurenčnú silu substitútov sa považujú ceny substitútov približujúce sa cenám produktov v odvetví alebo diferenciácia substitútov, pre ktorú musia podniky v odvetví presvedčiť zákazníkov o výhodnosti ich produktov. Od diferenciácie produktov sa odvodzujú prechodové náklady od produktov v odvetví k substitútom. V situácii, kde cena substitútov a náklady na prechod zákazníka sú nízke, ich kvalita je vysoká, je konkurenčná sila hrozby substitučných výrobkov vysoká. No nie vždy substitúty produktov majú negatívnu stránku. Podnik sa, predovšetkým analýzou trendov v spotrebiteľskom správaní, musí rozhodnúť, či bude podnikať strategické kroky pre elimináciu substitútov alebo s nimi bude spolupracovať a ponúkať ich spolu so svojimi produktmi pre zlepšenie služieb zákazníkom.



## 2.3 Strategická analýza vnútorného prostredia podniku

Pre stratégiu podniku je dôležité, aby sa formulovala na základe vzájomného pôsobenia vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Vonkajšie prostredie charakterizujú hrozby a príležitosti podniku a vnútorné prostredie zase zdroje a schopnosti podniku adekvátne reagovať na príležitosti a hrozby. A práve interná analýza sa zaoberá rozborom všetkých zdrojov a schopností podniku, čiže jeho vnútornej situácie.

Analýza faktorov, ktoré determinujú dostupné zdroje a schopnosti podniku a ich vyváženosť v činnostiach, je podstatná pre budovanie a udržanie konkurenčnej pozície na trhu.

### 2.3.1 Analýza vnútorných zdrojov podniku

V 90. rokoch sa začalo zdôrazňovať pri formulovaní stratégie aj zdrojový pohľad na podnik. Čo inými slovami znamená, že sa začala spracovávať analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku. Taktiež Sedláčková (2006, s. 73) tvrdí, že: „Stratégia musí reagovať ako na podmienky daných odvetvím, tak vychádzať zo svojich cieľov, zdrojov, schopností a štruktúry.

Analýzou môžeme zisťovať zdroje a ich vzájomné väzby vo výrobe, marketingu, financiách, výskume a vývoji, riadení ľudských zdrojov a ďalších. Pri nájdených zdrojoch nesledujeme len súčasný stav, ale posudzujeme predpoklady aj na ich budúci vývoj a hlavne sa zameriavame na odhad ich konkurenčnej sily pre vybudovanie konkurenčnej výhody podniku a zvýšenie výkonnosti podniku.

Analýza zdrojov sa spracováva v dvoch úrovniach agregácie, kde jej základnými prvkami sú samotné zdroje podniku. Druhú úroveň analýzy predstavuje miera, akou zdroje prispievajú k vytváraniu konkurenčnej výhody. V zdrojovej analýze sa používa táto klasifikácia zdrojov:

- **hmotné zdroje** – pozemky, budovy a haly, stroje, zariadenia ale aj dopravné prostriedky. Pri analýze tejto skupiny zdrojov neprihliadame len na ich počet, rozlohu či kapacitu, ale aj na ich vlastnosti, ktoré by mohli vytvoriť potenciál pre vytvorenie konkurenčnej výhody. Za relevantné vlastnosti môžeme považovať vek alebo presnosť stroja, spoľahlivosť, technický stav, umiestnenie podniku, pružné výrobné systémy, ktoré umožňujú uspokojiť individuálne požiadavky zákazníkov;
- **ľudské zdroje** – počet a štruktúra kvalifikácie zamestnancov, ich motivácia a adaptabilita na pracovné podmienky a prostredie. Pri hľadaní konkurenčnej výhody u týchto zdrojov je potrebné prihliadať aj na nedostatok daného typu zamestnancov na

voľnom trhu práce, čo môže byť skupina vysoko kvalifikovaných zamestnancov, zamestnancov výskumu a vývoja alebo nedostatok kvalifikovaných robotníkov;

- **finančné zdroje** – vlastné a cudzie zdroje, ktoré pôsobia na finančnú štruktúru a stabilitu podniku. Tu sa orientujeme na spôsoby získavania kapitálu, riadenie pracovného kapitálu, mieru zadlženosti, náklady na kapitál a vzťah s dlžníkmi a veriteľmi. Je tiež dôležité určiť nevyhnutné zdroje, disponibilnosť týchto zdrojov konkurencii a či vytvárajú požadovaný potenciál pre konkurenčnú výhodu;
- **nehmotné zdroje** – tvoria čoraz viac v podnikoch veľký podiel na fixných aktívach, a ktorým niektoré podniky nepripisujú potrebný význam sú z oblasti technológie. Patria tu rôzne patenty, obchodné tajomstvá, know-how, značka, ochranná známka, licencie, prestíž podniku apod. Pozornosť ale treba upísať na počet a význam patentov, ich využiteľnosť v prospech zisku podniku, podiel pracovníkov vo výskume a vývoji a ďalšie oblasti.

Táto analýza sa zameriava na všetky zdroje podniku a mala by tvoriť základný bod posúdenia strategickej spôsobilosti podniku. Cieľom analýzy zdrojov by nemal byť len zoznam jednotlivých zdrojov ale zistenie aj ich kvalít, unikátnosti a možnosti napodobenia konkurenciou. Taktiež je potrebné jednotlivé zdroje oddeliť na zdroje, ktoré sú užitočné pre zlepšenie strategickej pozície podniku a na zdroje, ktoré sú síce nevyhnutné, ale nepridávajú žiaden úžitok pre vytváranie konkurenčnej výhody. Zdroje treba skúmať aj z pohľadu ich vzájomnej pôsobnosti a nimi vytváraného synergického efektu. No závisí iba na schopnostiach podniku do akej miery tieto zdroje využíva.

### **Miera využitia zdrojov**

Pre podnik je dôležité vedieť zdroje správne a dostatočne využiť, čo je uskutočniteľné, pokiaľ sú zdroje a schopnosti podniku v rovnováhe. Väzby medzi nimi sú dôležité pre získanie úspor v nákladoch alebo sú základom pre diferenciáciu výrobkov, čiže predstavujú zdroj pre konkurenčnú výhodu.

Mieru využitia zdrojov a schopnosti podniku zisťujeme pomocou rady prístupov, z ktorých podniky najčastejšie využívajú finančnú analýzu, analýzu rentability a skúsenostného efektu, hodnototvorný reťazec alebo analýzu portfólia. Každý z týchto prístupov podáva iný pohľad na danú problematiku.

### 2.3.2 Finančná analýza

V strategickej analýze je finančná analýza jedným z najvýznamnejších nástrojov pre rozbor financií podniku. Jej hlavnou úlohou je zistiť čo najkomplexnejšie finančnú situáciu podniku. Finančná analýza umožňuje podávať informácie a pomáha pri rozhodovaní o tržnom podiele, nových výrobných programoch, investičných aktivitách, majetkovej a kapitálovej štruktúre, dlhovej politiky apod., no súčasne dokáže vyhodnotiť kombináciu efektov všetkých týchto rozhodnutí pre podnik ako celok. Taktiež je súčasťou analýzy zdrojov a pri projektovaní rôznych aktivít je dôležitým meradlom vyváženosti zdrojov podniku.

Finančná analýza sa odlišuje od iných ekonomických nástrojov svojim spôsobom realizácie. Podľa Grünwalda (2007) finančná analýza za viac ako sto rokov prešla nejednou čiastkovou renováciou a dodnes má mnoho tvárí, keď pre ňu neexistujú „všeobecne uznávané zásady“ ani medzinárodný štandard, ako ich poznáme z účtovníctva (GAAP, IFRS/IAS). Nie je zjednotené názvoslovie, ba ani pojmový aparát.

Zhodnotenie finančnej pozície podniku na trhu získavame z analýzy finančnej výkonnosti podniku, u ktorej využívame analýzu ex post, čo znamená minulý vývoj finančnej situácie pomocou horizontálnej analýzy časovej rady účtovných výkazov alebo časovým porovnaním pomerových ukazovateľov. No môžeme využiť aj analýzu ex ante, čiže analýzu budúceho vývoja, významnú pre strategickú analýzu. Finančná analýza poskytuje plnohodnotné výsledky pri samostatnom podniku, ktorý nie je súčasťou nadnárodnej korporácie. No záleží na korporácii, či sú dcérske spoločnosti vedené k samostatnosti vo finančnom hospodárení. Základné nástroje sú konštruované pre zistenie prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti podniku predovšetkým pre podmienky výrobného podniku.

Finančná situácia podniku je sledovaná mnohými subjektmi prichádzajúcimi do kontaktu s daným podnikom. Užívateľov, ktorí vykonávajú alebo potrebujú finančnú analýzu, rozdeľujeme do dvoch oblastí, externej a internej. Títo užívatelia sú predovšetkým:

- **manažéri** – používajú finančnú analýzu pri rozhodovaní o získavaní finančných zdrojov, optimálnej majetkovej štruktúre, alokácii peňažných prostriedkov apod.;
- **investori** – potrebujú finančné informácie z investičného a kontrolného hľadiska;
- **banky a iní veritelia** – pre rozhodovanie o poskytnutí úveru potencionálnemu dlžníkovi, jeho výške a podmienkach, zisťujú bonitu dlžníka;
- **obchodní partneri** – odberatelia pri dlhodobom vzťahu majú záujem o finančnú situáciu a prípadné komplikácie, aby nemali problém s odbytom vlastnej výroby, dodávatelia zisťujú či podnik bude schopný uhradiť záväzky;

- **zamestnanci** – majú záujem o informácie o prosperite firmy pre zachovanie pracovných miest a mzdových podmienok;
  - **štát a jeho orgány** – zaujímajú sa kvôli kontrole plnenia daňových povinností, štatistikám, rozdeľovaniu dotácií, pri štátnych zákazkách;
  - **konkurenti** – zisťujú informácie pre porovnanie výsledkov hospodárenia.
- Iní užívatelia sú napr. analytici, daňoví poradcovia, burzovní makléri.

Zdroje finančných informácií získavame z účtovných výkazov, predovšetkým z účtovnej uzávierky, výročnej správy, informácií finančných analytikov a manažérov podniku. V účtovnej uzávierke nájdeme tieto účtovné výkazy:

- **súvaha** – zachycuje v podniku stav majetku a zdrojov jeho krytia k poslednému dňu účtovného obdobia;
- **výkaz ziskov a strát** – zobrazuje náklady a výnosy a ich podiel na tvorbe výsledku hospodárenia;
- **výkaz Cash flow** – zachycuje údaje o toku peňažných prostriedkov za určité obdobie.

Pre tieto dáta je charakteristické, že zobrazujú minulosť, a tak ani finančnou analýzou nie je zobrazený verný a súčasný obraz finančného stavu podniku. Preto sa zdôrazňuje význam novelizácie a odhadov výsledkov. Ďalším problémom týchto dát je, že môžu obsahovať chyby, neurčitosti alebo odchýlky.

Metódy a techniky sa rozdeľujú podľa toho, čo chceme finančnou analýzou zistiť a podľa toho, aké údaje využívame, či absolútne alebo relatívne. Základné kvantitatívne metódy pracujú s relatívnymi pomermi alebo absolútnymi rozdielmi položiek výkazov. Pri horizontálnej analýze, analýze dvoch po sebe idúcich obdobiach, sa používajú rozdiely zhodných položiek vo výkazoch a vo vertikálnej a pomerovej analýze sa používajú pomery dvoch rôznych položiek rovnakého obdobia. Doplnkové kvantitatívne metódy zisťujú medzipodnikové a časové porovnanie údajov z účtovných výkazov.

### 2.3.2.1 Pomerová analýza

Vo finančnej analýze sa mnohokrát používajú pomerové ukazovatele, ktoré vypovedajú o vzájomných väzbách a súvislostiach medzi jednotlivými ukazovateľmi. Špecifiká tejto analýzy vysvetľuje Kislingerová a Hnilica takto (2008, s. 29): „Postupy pomerovej analýzy sa najčastejšie zhrňujú do niekoľko skupín ukazovateľov. Hovoríme

o sústave ukazovateľov. Je tomu tak preto, že podnik je zložitým organizmom, ku ktorého charakteristike finančnej situácie nevystačíme iba s jedným ukazovateľom. Je zrejmé, že k tomu, aby podnik mohol dlhodobo existovať, musí byť primerane rentabilný, tj. prinášať úžitok vlastníkom, ale i likvidný a primerane zadlžený.“

Do paralelnej sústavy ukazovateľov patria ukazovatele rentability, aktivity, zadlženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a hodnotové ukazovatele výkonnosti.

#### **A. Ukazovatele rentability**

Rentabilita, čiže výnosnosť je pre podnik najsledovanejším ukazovateľom. Vyjadruje efekt zhodnotenia vloženého kapitálu. Výsledok sa udáva v percentách. Do tejto skupiny ukazovateľov zaraďujeme (Grünwald, 2007):

- **Rentabilita celkových aktív** (Return On Assets = ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktíva} \quad (2.1)$$

Rentabilita celkových aktív, čiže celkového kapitálu, je základným meradlom výnosnosti alebo finančnej výkonnosti bez ohľadu na spôsob financovania. Pomeruje zisk s celkovými aktívami investovanými do podnikania. Nezavisí na štruktúre kapitálu ani na úrokovej a daňovej sadzbe. Tento ukazovateľ je dôležitý pre investorov a veriteľov.

- **Rentabilita vlastného kapitálu** (Return On Equity = ROE)

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.2)$$

Rentabilita vlastného kapitálu vyjadruje výnos pre vlastníkov. Pôsobí naň výška zisku po zdanení a vývoj vlastného kapitálu. Hodnota ukazovateľa by mala byť vyššia ako miera výnosu bezrizikovej investície alebo alternatíva rovnako rizikovej investície.

- **Rentabilita tržieb** (Return On Sale = ROS)

$$ROS = \frac{EBIT}{T} \quad (2.3)$$

Rentabilita tržieb nám ukazuje výšku výnosu na 1 € tržieb. Vyjadruje schopnosť podniku vyprodukovať zisk pri danej úrovni tržieb. Vyjadruje sa v percentách. Čím vyššia hodnota ukazovateľa, tým je to priaznivejšie pre podnik.

## B. Ukazovatele aktivity

Tieto ukazovatele slúžia na zhodnotenie úspešného využívania aktív podniku. Pre členitosť aktív delíme aj tieto modely zhodnocujúce rôzne podskupiny aktív na celkové, dlhodobé alebo obežné. Pre každé odvetvie sa primerané hodnoty modelov líšia. V tejto skupine ukazovateľov sú dva modely a od nich odvodené najpoužívannejšie variácie (Sedláček, 2011):

### ▪ Obrat celkových aktív (rýchlosť obratu)

$$\text{Obrat celkových aktív} = \frac{T}{\text{Aktíva}} \quad (2.4)$$

Tento ukazovateľ vyjadruje počet obrátok aktív za dané obdobie, v ktorom sa dosiahlo daného objemu tržieb. Čím je vyššia hodnota ukazovateľa, tým efektívnejšie podnik zhodnocuje svoje aktíva. Ukazovateľ by mal dosahovať minimálne hodnotu 1.

### ▪ Obrat zásob (rýchlosť obratu)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{T}{\text{Zásoby}} \quad (2.5)$$

Obrat zásob zobrazuje počet obrátok zásob za dané obdobie, v ktorom sa dosiahlo určitého objemu tržieb. Tento ukazovateľ inými slovami objasňuje intenzitu využitia zásob. Nízka hodnota obratu zásob znamená, že podnik disponuje nelikvidnými zásobami, ktoré sú neproduktívne, a zbytočne viažu finančný kapitál podniku.

### ▪ Obrat stálych aktív

$$\text{Obrat stálych aktív} = \frac{T}{\text{Stále aktíva}} \quad (2.6)$$

Ukazovateľ obratu stálych aktív má význam pri posudzovaní využitia výrobnjej kapacity podniku. Pri nízkej hodnote by mal podnik obmedziť investície podniku a pri vysokej hodnote by mal zase podniku zvážiť nákup nového výrobného zariadenia.

### ▪ Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{T} \cdot 360 \quad (2.7)$$

Je odvodeným ukazovateľom od ukazovateľa obratu zásob a udáva počet dní viazanosti zásob až do doby ich spotreby alebo predaja. Ak sa obrat zásob zvyšuje a doba obratu sa tak znižuje, je to znak pozitívneho vývoja podniku.

- **Doba inkasa pohľadávok**

$$Doba\ inkasa\ pohľadávok = \frac{Pohľadávky}{T} 360 \quad (2.8)$$

Hodnota ukazovateľa doby splatnosti pohľadávok udáva počet dní, za ktoré sú priemerné denné tržby držané v pohľadávkach. Ak je hodnota ukazovateľa nižšia, znamená to, že obchodní partneri neplatia včas svoje záväzky voči podniku.

- **Doba úhrady krátkodobých záväzkov**

$$Doba\ úhrady\ krát.\ záväzkov = \frac{KZ}{T} 360 \quad (2.9)$$

Doba úhrady krátkodobých záväzkov zisťuje platobnú morálku voči dodávateľom podniku. Ukazovateľ stanovuje dobu, po ktorú podnik odkladá platby jeho krátkodobých záväzkov, čiže podnik využíva bezplatný obchodný úver.

### C. Ukazovatele zadlženosti

Dlhy podniku vyvolávajú finančné riziká, a preto používame túto skupinu ukazovateľov na pozorovanie vzťahu medzi cudzími a vlastnými zdrojmi. Pre firmu nemusí byť vždy zlé znamenie vysoká zadlženosť. V dobre prosperujúcom podniku pri vysokej zadlženosti by mala byť vyššia aj rentabilita vlastného kapitálu. Optimálne hodnoty tejto skupiny ukazovateľov nejde stanoviť kvôli špecifickej štruktúre aktív a pasív každého podniku. Z najpoužívanejších ukazovateľov môžeme spomenúť (Grünwald, 2007):

- **Miera celkovej zadlženosti** (ukazovateľ veriteľského rizika)

$$Miera\ celkovej\ zadlženosti = \frac{CZ}{Aktíva} \quad (2.10)$$

Celková zadlženosť vyjadruje podiel cudzieho kapitálu na celkových aktívach. Ukazovateľ využívajú veritelia, ktorí požadujú čo najnižšiu hodnotu zadlženosti. To znamená, že čím je hodnota ukazovateľa vyššia, tým je nižšia finančná stabilita podniku. Používa sa aj pre medziročné porovnanie údajov jedného podniku.

- **Kvóta vlastného kapitálu** (finančná nezávislosť, vybavenosť vlastným kapitálom)

$$Kvóta\ vlastného\ kapitálu = \frac{VK}{Aktíva} \quad (2.11)$$

Pomer vlastného kapitálu k celkovým aktívam je doplnkovým ukazovateľom k celkovej zadlženosti a súčet týchto ukazovateľov je 1. Podávajú informácie o finančnej

štruktúre podniku. Podobne ako pri ukazovateli celkovej zadlženosti sa tento ukazovateľ používa len pri medziročnom porovnaní podniku a nie je možné ho použiť pri medzipodnikovom porovnaní.

- **Finančná páka**

$$\text{Finančná páka} = \frac{\text{Aktíva}}{\text{VK}} \quad (2.12)$$

Jedným z ukazovateľov vyjadrenia zadlženosti podniku je aj finančná páka. Ak sa zvýši podiel cudzieho kapitálu vo finančnej štruktúre podniku, tento ukazovateľ sa zvýši a vyššia zadlženosť sa považuje za pozitívnu z dôvodu lacnejšieho cudzieho kapitálu oproti vlastnému kapitálu. Tento pozitívny vplyv platí len vtedy, ak je podnik schopný zhodnotiť peňažné prostriedky dlhu viac ako je úroková sadzba dlhu.

- **Úrokové krytie**

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.13)$$

Tento ukazovateľ interpretuje koľko krát pokrýva zisk nákladové úroky. Čím vyššia je hodnota ukazovateľa, tým je to pre podnik lepšie. Hodnotu ukazovateľa nazývame úrokové zaťaženie, čo môžeme použiť k dopĺňujúcemu hodnoteniu vývoja výnosnosti.

#### **D. Ukazovatele likvidity**

Likvidita je podľa Sedláčka (2011) definovaná ako súhrn všetkých potencionálne likvidných prostriedkov, ktoré má podnik k dispozícii pre úhradu svojich splatných záväzkov. Pre podnik je dôležité splácať prevádzkové dlhy, ktoré majú krátkodobú lehotu splatnosti, tj. do 1 roku. Ukazovatele likvidity sledujú najlikvidnejšiu časť aktív podniku. Ako je platobne podnik schopný, určujú 3 základné ukazovatele likvidity, rozdelené podľa likvidnosti položiek (Sedláček, 2011):

- **Bežná likvidita** (celková likvidita)

$$BL = \frac{\text{Obežné aktíva}}{KZ} \quad (2.14)$$

Bežná likvidita informuje, koľko krát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky. V podniku je veľmi dôležitá štruktúra obežných aktív. Pri tomto ukazovateli má veľký vplyv málo likvidná časť obežných aktív, štruktúra zásob. Ukazovateľ meria budúcu solventnosť podniku a jeho optimálna hodnota je vyššia ako 1,5.



▪ **Pohotovú likvidita**

$$PL = \frac{\text{Obežné aktíva} - \text{zásoby}}{KZ} \quad (2.15)$$

Pre nelikvidnú položku zásob sa pri tomto ukazovateli počíta iba z peňažnými prostriedkami, krátkodobými pohľadávkami a cennými papiermi. V celkovom hodnotení podniku je prospešné porovnať hodnoty bežnej a pohotovej likvidity, kde je možné zistiť nadmernú váhu zásob v súvahe podniku. Doporučená hodnota ukazovateľa je vyššia ako 1.

▪ **Okamžitú likvidita**

$$OL = \frac{KFM}{KZ} \quad (2.16)$$

Ukazovateľ zisťuje, ako je podnik schopný hradiť svoje práve splatné záväzky. Okamžitú likvidita pracuje s krátkodobým finančným majetkom, do ktorého spadajú peňažné prostriedky a ich ekvivalenty. Podnik je považovaný za likvidný ak ukazovateľ dosahuje hodnotu aspoň 0,2.

### 2.3.2.2 Bankrotné a bonitné modely

Finančná analýza by mala zahŕňať aj analýzu finančnej tiesne a finančného zdravia podniku. Finančná tieseň môže spôsobiť zánik podniku a ohroziť manažment, zamestnancov a externých partnerov. Pre včasné varovanie pred bankrotom a finančnou tiesňou sa využíva predikcia budúceho vývoja podniku pomocou bankrotných modelov. Finančné zdravie podniku sa stanovuje a testuje pomocou syntézy jednotlivých hľadísk financií podniku, a to podľa úrovne rentability, likvidity, solventnosti a finančnej stability. A ako Sedláček tvrdí (2011, s. 191): „Úroveň finančného zdravia vyjadruje mieru odolnosti financií podniku voči prevádzkovým rizikám za danej finančnej situácie (pri danej úrovni istenia finančných rizík).“ Medzi najrozšírenejšie modely pre zhodnotenie finančnej situácie podniku patria:

- Kralickov rýchly test;
- Index bonity;
- Tamarinho model;
- Altmanovo Z-score;
- Indexy IN;
- Beermanova diskriminačná funkcia;
- Taflerov bankrotný model;

- EVA (Ekonomická pridaná hodnota).

### **Altmanovo Z-scóre**

Altmanovo Z-scóre sa sformulovalo pomocou diskriminačnej analýzy z niekoľko desiatok nezbankrotovaných aj zbankrotovaných firiem a využíva sa ako doplnok k finančnej analýze. Model sa používa univerzálne na každom podniku akéhokoľvek odvetvia. Podniky sa v tomto modeli delia na dva typy, na podniky s akciami verejne obchodovateľnými a na ostatné firmy podľa rôzneho finančného vývoja jednotlivých typov podnikov.

Pre ostatné podniky sa Z-scóre vypočíta podľa upravenej verzie Altmanovej rovnice (Sedláček, 2011):

$$Z = 0,717 \times A + 0,847 \times B + 3,107 \times C + 0,420 \times D + 0,998 \times E \quad (2.17)$$

kde:

- A = čistý pracovný kapitál / celkové aktíva
- B = nerozdelený zisk / celkové aktíva
- C = zisk pred zdanením a úrokmi / celkové aktíva
- D = účtovná hodnota vlastného kapitálu / celkové dlhy
- E = celkový obrat / celkové aktíva

Pre podnik, ktorý v najbližších rokoch neupadne do bankrotu platí, že hodnota tohto modelu musí byť aspoň 2,9. Ak hodnota výpočtu vyjde menej ako 1,2, znamená to pre podnik, že je ohrozený finančnými problémami. V šedej zóne sa zase podnik nachádza ak sa vypočítaná hodnota nachádza v rozmedzí od 1,2 do 2,9, čo znamená nevyhranená finančná situácia podniku.

### **2.3.3 Zhrnutie strategickej analýzy prostredníctvom SWOT**

Medzi najčastejšie používané nástroje na zhrnutie a zhodnotenie všetkých čiastkových analýz sa používa SWOT analýza. Pre určenie konkurenčnej výhody a kľúčových faktorov úspechu sú základom analýzy silné a slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby okolia podniku. Mallya (2007) tiež tvrdí, že každý podnik je špecifický a nemôže byť generalizovaný spôsob, akým podniková jednotka súperí na trhu, pretože je závislý na predchádzajúcej analýze.

SWOT analýzu tvoria 4 kvadranty, v ktorých sú hodnotené štyri hlavné faktory:

- Strengths – silné stránky;
- Weaknesses – slabé stránky;
- Opportunities – príležitosti;
- Threats – hrozby.

Pri spracovávaní analýzy je dôležité si uvedomiť, že pôsobením externého prostredia sa vytvárajú pre podnik nielen príležitosti, ale aj ohrozenia a riziká. Pri všetkých štyroch hlavných faktoroch je ťažké odhadnúť či daný jav predstavuje príležitosť alebo hrozbu, alebo či daná charakteristika podniku znamená silnú alebo slabú stránku. Taktiež nie je pravidlom, že zo záverov interných analýz sa získavajú slabé a silné stránky podniku a z analýz externých príležitosti a hrozby.

V analýze SWOT by sa mali zohľadňovať tieto skutočnosti:

- analýza by mala byť zameraná na kľúčové fakty. Tie prvotne všetky identifikovať a následne redukovať na vlastnosti, ktoré sú podstatné pre sledovaný objekt;
- fakty by mali byť strategické pokiaľ je SWOT analýza súčasťou strategickej analýzy;
- analýza by mala byť objektívne spracovaná. Prvý návrh SWOT, by sa mal predložiť iným odborníkom a na ich názory by sa malo v konečnom dôsledku prihliadnuť;
- každý faktor pôsobí inou silou na dané vlastnosti objektu;
- závery každej analýzy by mali byť relevantné ku danej problematike a účelu spracovania analýzy. Nemali by sa využívať na riešenie iného problému.

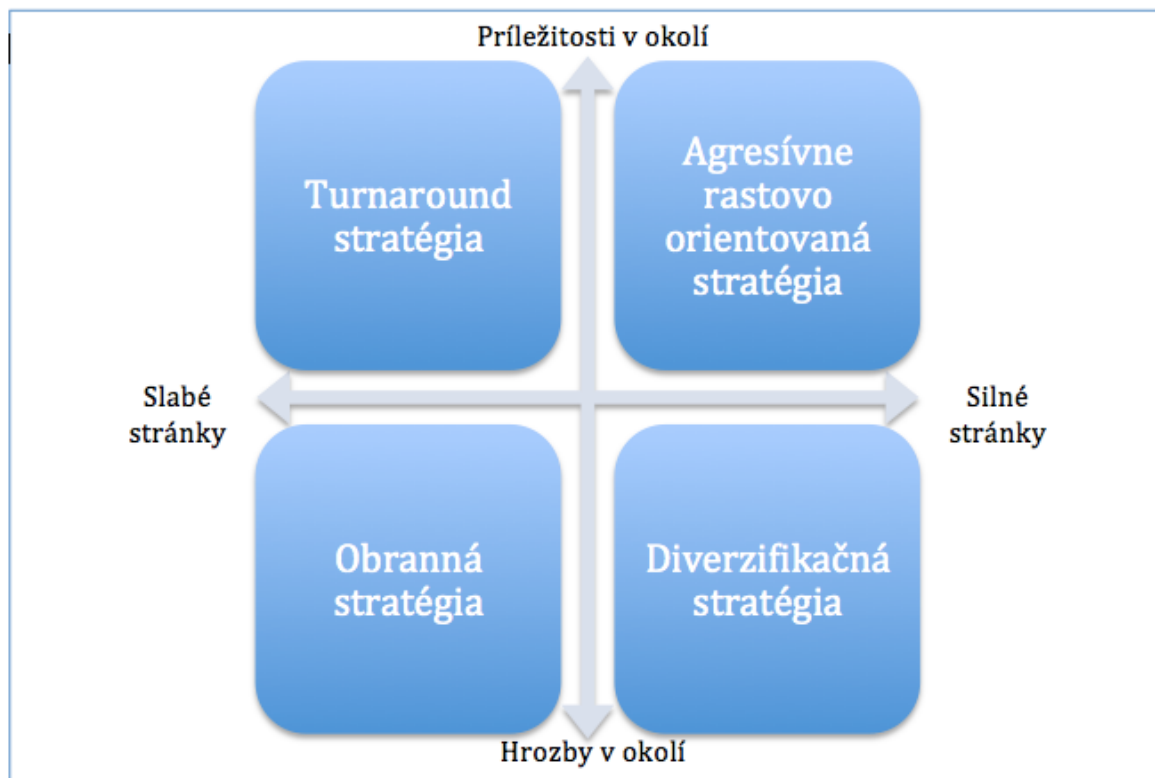
#### **Obvyklý postup pri realizácii SWOT:**

1. Pomocou predchádzajúcich realizovaných čiastkových analýz sa identifikujú hlavné zmeny a prognózy v okolí podniku. Prehľad týchto zmien by nemal presiahnuť viac ako 8 bodov.

2. Silné a slabé stránky podniku sa zistia zo záverov analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku. Zoznam charakteristík by nemal presiahnuť 8 bodov.
3. Nakoniec sa posúdia jednotlivé súvislosti a vzájomné vzťahy medzi silnými a slabými stránkami a hlavných zmien vo vonkajšom prostredí podniku. Pre toto posúdenie a znázornenie jednotlivých charakteristík je možné použiť diagram analýzy SWOT (viď Obrázok 2.4), ktorý umožňuje systematický prístup k strategickej voľbe.

Pomocou kombinácie hlavných potencionálnych príležitostí a hrozieb a silnými a slabými stránkami podniku je možné získať štyri rozdielne názorné situácie, ktoré môžu nastať pri výbere určitej strategickej varianty.

**Obrázok 2.4: SWOT diagram**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SEDLÁČKOVÁ, H. (2006, s. 92)

V kvadrante agresívne rastovo orientovanej stratégie má podnik možnosť využiť niekoľko príležitostí, pri ktorých môže ponúknuť aj mnoho svojich silných stránok. Táto stratégia je najviac žiadaná, pretože znamená ofenzívny prístup a je označovaná aj ako max-max alebo SO (Strenghts a Opportunities).

Ďalší kvadrant predstavuje stret silných stránok podniku a hrozieb v okolí, čo pre podnik znamená využitie silných stránok na elimináciu a premenu ohrození v príležitosti. Táto stratégia min-max, čiže ST stratégia (Strengths a Threats) je stratégiou diverzifikačnou.

V treťom kvadrante stratégie OW (Opportunities a Weaknesses) podnik disponuje množstvom slabých stránok, ktoré mu bránia vo využití príležitostí, ktoré sa mu naskytajú. V stratégii max-min si podnik kladie za cieľ využiť čo najviac dané príležitosti a prekonať slabé stránky, čo je výsledkom stratégie nazývanej turnaround.

Najmenej priaznivý kvadrant odzrkadľuje situáciu, v ktorej prevažujú slabé stránky spolu s vyskytujúcimi sa hrozbami v okolí. Stratégia WT (Weaknesses a Threats), čiže stratégia min-min má za úlohu minimalizovať ako slabé stránky, tak aj riziká. Je to stratégia defenzívna s uskutočnením množstvom kompromisov.

V SWOT analýze je potrebné dbať pri rozdeľovaní zmien okolia na príležitosti a hrozby aj na súvislosť ich charakteristiky s podnikovými silnými a slabými stránkami. Pomocou SWOT analýzy by mal byť podnik pripravený na potencionálne príležitosti a hrozby a na druhej strane sa snažiť rozvíjať svoje silné stránky a potlačovať tie slabé. Analýza má širšie využitie, okrem strategického riadenia, kde je hlavným dôležitým informačným zdrojom pri formulácii stratégie, sa môže aplikovať aj na riadenie taktické či operatívne.

## 3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

### 3.1 Charakteristika podniku<sup>1</sup>

#### 3.1.1 Profil spoločnosti

Lídrom výroby nákladných železničných vagónov a podvozkov v Európe je spoločnosť Tatravagónka a.s. Poprad. Má dlhé skúsenosti v oblasti strojárskoho priemyslu aj vďaka stále sa vyvíjajúcim novým technológiám konštrukcie a kvalifikovanej pracovnej sily.

Počas svojej dlhoročnej existencie bolo vyrobených v Tatravagónke viac ako 110 000 nákladných vozňov a približne 300 000 podvozkov.

Majoritným vlastníkom Tatravagónky a.s. je od roku 2006 bratislavská spoločnosť Optifin Invest s.r.o.

#### 3.1.2 Základné údaje o spoločnosti

Obchodný názov:	TATRAVAGÓNKA a.s.
Sídlo spoločnosti:	Štefánikova 887/53, 05801 Poprad
IČO:	31699847
Dátum vzniku:	1.12.1994 na základe rozhodnutia Fondu národného majetku
Štatutárny orgán:	Predstavenstvo

#### Hlavný predmet podnikania

Spoločnosť sa zaoberá predovšetkým vývojom, výrobou a odbytom koľajových vozidiel pre nákladnú a osobnú dopravu a ich dielov, vozidiel jednoúčelového prevedenia, podzostáv koľajových vozidiel, neštandardných (jednoúčelových) strojov a zariadení pre obrábanie a zváranie, vzduchotechnických zariadení, kovových prepravných prostriedkov kovových konštrukcií, blokov stavebnícových a stavebno-technických. Taktiež vykonáva údržbu a opravu koľajových vozidiel, poskytuje software, zaoberá sa kovovýrobou (drobné predmety – vráta, ploty, mreže), pracou so žeriavom a bagrom, organizovaním kurzov a školení (zváračské, žeriavnické, viazačské kurzy a kurzy pre vodičov motorových vozidiel) a výrobou technických plynov.

---

<sup>1</sup> Zdroj: TATRAVAGÓNKA a.s. POPRAD. *TATRAVAGÓNKA a.s.: Produkty, profil a história spoločnosti z dňa 15. decembra 2012* [online]. TATRAVAGÓNKA a.s. [15. 12. 2012]. Dostupné z: [http://www.tatravagonka.com/tatravagonka\\_poprad\\_sk.php#/HOME/](http://www.tatravagonka.com/tatravagonka_poprad_sk.php#/HOME/)

## **Misia spoločnosti**

Poslaním je byť spoľahlivým partnerom schopným splniť individuálne, špecifické požiadavky každého zákazníka bez ohľadu na čas, opierajúc sa o dlhoročnú tradíciu vlastného vývoja a konštrukcie.

### **3.1.3 História**

Vznik spoločnosti sa datuje od roku 1922 založením zámočnickej dielne Halath a spol. v Poprade, ktorá získala zákazku na opravy vagónov pre Československé dráhy. Počas Svetovej hospodárskej krízy v roku 1933 bola výroba pozastavená a spoločnosť sa dostala do konkurzu. V 30. rokoch po zmene názvu na Popradská vozovka, strojárne a pilníkáreň začala firma s výrobou kusových zákaziek na nákladné vozne.

V období 2. svetovej vojny vznikla spoločnosti konkurencia vo výrobe železničných vagónov Roháčkove kovopriemyselné závody, a to na mieste súčasného sídla spoločnosti. Neskôr po zlúčení Slovenskej vozovky a strojárne v Poprade, Popradskej vozovky, strojárne a pilníkárne a Roháčkových kovopriemyselných závodov v Spišskej Sobotě vznikla nová spoločnosť Vagónka TATRA. Následne sa výroba vagónov rozšírila. Po 2. svetovej vojne sa politická situácia zmenila a firma sa znárodnila. Taktiež sa stala súčasťou trustu podnikov Vagónka TATRA Smíchov so sídlom v Prahe, kde patrila aj Vagónka TATRA Studénka. V podtatranskom podniku sa začalo s výstavbou závodu pre výrobu dvojnápravových otvorených vozňov na prepravu sypkých hmôt a kusového tovaru. Plán ročnej produkcie bol stanovený na 2000 kusov vagónov. V 50. rokoch sa význam spoločnosti značne rozrástol začatím výroby podvozkov stredoeurópskeho typu. Firma sa stala monopolným výrobcom podvozkov pre všetky československé vagónky. Produkcia sa znásobila a bolo do nej zahrnuté i väčšie množstvo druhov železničných vagónov. V tomto období sa zriadilo oddelenie konštrukcie, kde prebiehal vývoj a výroba vlastných produktov.

V priebehu 60. a 70. rokov minulého storočia sa výroba opäť rozšírila o účelové nákladné vozne. Firma sa stala najväčším výrobcou nákladných železničných vagónov v Československu a vo vrcholnom období produkcia dosahovala až 4000 vagónov. V roku 1977 bol zavedený nový program výroby prečerpávacích staníc ropy pre export do bývalého Sovietskeho zväzu. Od roku 1986 sa po vybudovaní nových výrobných hál zväčšila kapacita ročnej produkcie na 12 000 kusov podvozkov novou technológiou výroby.

Po páde komunizmu nastali hospodárske zmeny v celej našej republike. Rozpadnutím trhov sa stratégia firmy musela zmeniť a z plánovaných veľkých sérií nákladných železničných vagónov a podvozkov sa muselo prejsť k výrobe malého množstva rôznych

typov nákladných vozňov pre západnú Európu. Za štyri roky posilňovania výrobného programu spoločnosti sa predaj vozňov a podvozkov rozšíril do ďalších európskych krajín.

Vznik akciovej spoločnosti prišiel s nástupom 90. rokov a doby privatizácie. Stalo sa tak 1.12.1994. Po oslobodení od štátneho riadenia sa spoločnosti konečne úspešne podarilo zaradiť medzi najväčších výrobcov nákladných železničných vagónov v Európe. Rozšírenie sortimentu vozňov a podvozkov, konštrukcia nových typov vozňov, skvalitnenie strojového vybavenia, flexibilnejšia výroba a rýchle reagovanie na požiadavky odberateľov utvrdilo stabilnú pozíciu medzi inými výrobcami v tomto odvetví. Na konci roku 1994 firma získala od spoločnosti DET NORSE VERITAS jeden z dôležitých certifikátov pre zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu, a to na systém riadenia kvality podľa normy ISO 9001.

S novým tisícročím vstúpil do spoločnosti aj nový akcionár Optifin Invest, ktorý sa stal v roku 2006 majoritným akcionárom Tatravagónky. To prinieslo nové finančné zdroje pre nové vybavenie výrobných hál a modernizáciu sociálnych priestorov.

V priebehu rokov 2008 – 2011 akcionár Optifin Invest zakúpil Vagónku Trebišov a podstatný podiel vo Fabryke Wagonow Gniewczyna v Poľsku. Taktiež prebehla akvizícia Bratstva Subotica v Republike srbskej. Týmto krokmi sa posilnila pozícia Tatravagónky a.s. Poprad ako popredného výrobcu nákladných železničných vagónov. Predovšetkým získaním podielu najnovšieho závodu na opravu, revízie, servisu a prestavby železničných vozňov v Poľsku a hlavného zamestnávateľa v tejto oblasti sa pre Tatravagónku otvoril poľský železničný nákladný trh, a teda druhý najväčší trh v Európe. V Srbsku je cieľom vytvoriť výrobnú základňu pre revízie, opravy a rekonštrukcie nákladných vagónov v danej oblasti, a tak získať výhodné postavenie pre potencionálny trh južných európskych štátov.

#### **3.1.4 Produkty**

Medzi primárne produkty spoločnosti patria plošinové vozne, intermodálne vozne, kryté a vysokostenné vozne, cisternové vozne, špeciálne vozne a 2-nápravové a 3-nápravové podvozky (viď Príloha č.5)



## **3.2 Strategická analýza okolia podniku**

### **3.2.1 Analýza makroprostredia**

#### **Analýza PESTLE**

Tatravagónka patrí do odvetvia, v ktorom sa obchoduje na medzinárodnej úrovni, a preto sa pri analýze vonkajšieho prostredia musí brať do úvahy aj hospodársky vývoj krajín, s ktorými firma obchoduje. Do skupiny odberateľov Tatravagónky spadá v súčasnosti okrem Slovenska s najväčším podielom predaja Nemecko, Rakúsko, Poľsko, Švajčiarsko, Francúzsko, Rusko, Česká republika a Maďarsko. Medzi najväčších dodávateľov sa zaraďujú spoločnosti z Českej republiky, Poľska a Slovenska. V nasledujúcom texte si postupne rozoberieme časti makroprostredia: politické, ekonomické, sociálne a demografické, technologické, legislatívne a ekologické prostredie.

#### **Politické prostredie**

Pre Tatravagónku a.s. môžeme sledovať politické prostredie z dvoch pohľadov. Jeden pohľad je politická situácia na Slovensku a druhý je politická situácia v Európe. Obidva pohľady ovplyvňujú podnik vo veľkej miere.

Na Slovensku je v posledných rokoch vláda nestabilná pre nepriaznivú celkovú ekonomickú situáciu v štáte. V roku 2011 nastal v politickej sfére pád pravicovej vlády pre vyslovenie nedôvery a vystriedala ju po predčasných voľbách ľavicová vláda, ktorá vládla pred touto vládou do roku 2010. No napriek rôznym zmenám vo vláde a zníženiu celkového štátneho rozpočtu môžeme tvrdiť, že pre Tatravagónku tieto zmeny nemali veľký vplyv na jej vývoj, keďže prístup vlády k veľkým firmám sa nezmenil a stále poskytujú rôzne stimuly pre ich rozvoj v dôsledku potreby zvýšenia počtu pracovných miest v krajine. Tatravagónka je jednou z kľúčových spoločností na východe Slovenska pre vytvorenie nových pracovných miest, teda zníženie veľkej nezamestnanosti v tejto oblasti.

Tatravagónka začala využívať po vstupe Slovenska do EÚ aj rôzne dotácie z európskych štrukturálnych fondov v programoch na zvýšenie počtu pracovných miest a taktiež pre inovácie v oblasti výroby a produktov. Podnik v spolupráci s Ministerstvom hospodárstva SR vypracoval do tejto doby 4 projekty na čerpanie prostriedkov z európskych fondov (viď Tabuľka 3.1).

**Tabuľka 3.1: Prijaté a realizované projekty pomocou dotácií z európskych fondov**

Názov	Operačný program	Náklady na projekt	Nevratný finančný príspevok	Nevratný finančný príspevok v %	Rok ukončenia
Projekt vzdelávania zamestnancov TATRAVAGÓNKY, a.s., Poprad	Ľudské zdroje	587 209 €	352 325 €	60%	2008
Projekt vzdelávania zamestnancov TATRAVAGÓNKY, a.s., Poprad v nevýrobnej sfére	Ľudské zdroje	607 326 €	364 396 €	60%	2008
Cieleným vzdelávaním a rozvojom pracovníkov k adaptabilite podniku	Zamestnanosť a sociálna inklúzia	1 397 140 €	838 284 €	60%	2010
Vývoj dvoch typov nákladných vagónov s podvozkami pre neštandardný rozchod alebo rázvor dvojkoľesí	Výskum a vývoj	3 211 793 €	1 284 717 €	40%	2013

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

Spoločnosť získava finančnú podporu v investíciách aj od Exportno-importnej banky Slovenskej republiky, keďže patrí medzi najvýznamnejších výrobcov nákladných železničných vagónov a podvozkov v Európe. Tatravagónku podporila EXIMBANKA SR vo forme bankového úveru s dobou splatnosti 8 rokov pri akvizícii Tatravagónky so srbskou spoločnosťou.

### **Ekonomické prostredie**

V posledných rokoch sa v ekonomike zrýchľuje tempo zmien a ekonomika sa stáva čoraz viac dynamickejšia v závislosti zväčšujúcej sa globalizácie. A čo viac, v tomto období skoro celý svet sužuje recesia, ktorá nastala v dôsledku hospodárskej krízy.

**Tabuľka 3.2: Vývoj a predikcia HDP krajín obchodujúcich s Tatravagónkou a.s. (v %)**

Štát	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Slovensko</b>	-4,9	4,4	3,2	2,6	2,0	3,4
<b>Nemecko</b>	-5,1	4,0	3,1	0,9	0,6	1,9
<b>Rakúsko</b>	-3,5	2,2	2,7	0,6	0,8	1,8
<b>Česká republika</b>	-4,5	2,5	1,9	-0,9	0,8	2,4
<b>Poľsko</b>	1,7	3,9	4,3	2,5	1,6	2,5
<b>Maďarsko</b>	-6,8	1,3	1,6	-1,6	0,1	1,2
<b>Francúzsko</b>	-3,1	1,6	1,7	0,2	0,3	1,3
<b>Švajčiarsko</b>	-1,9	3,0	1,9	0,8	1,1	2,3
<b>Rusko</b>	-7,8	4,3	4,3	3,5	3,6	3,9

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa databáz OECD: Statistics z dňa 30. marca 2013 [online]. OECD [30. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.oecd-ilibrary.org/statistics>

Hospodársky vývoj jednotlivých štátov vypovedá o súčasnej ekonomickej situácii (viď Tabuľka 3.2). V roku 2009 nastal pokles HDP vo všetkých štátoch eurozóny aj mimo nej okrem pobaltských štátov v dôsledku prudkého zníženia zahraničného aj domáceho dopytu, poklesom spotrebiteľskej dôvery a sprísnením podmienok externého financovania.

Ďalší rok sa dostavilo hospodárske oživenie, ktoré spôsobili stimulačné opatrenia menovej a fiškálnej politiky a tiež rast dôvery spotrebiteľov a podnikov. No domáci dopyt sa v tomto roku ešte nepodarilo oživiť pre prebiehajúce hospodárske zmeny v súkromnom, ale aj verejnom sektore a naďalej ostal tlmený. Celkový pokles ekonomickej aktivity v Európe v rokoch 2009 a 2010 oproti roku 2008 nemalo na Tatravagónku žiaden vplyv pre dlhodobosť obchodných kontraktov.

V roku 2011 v dôsledku neočakávaných nepriaznivých udalostí sa dynamika rastu globálnej ekonomiky spomalila. Spôsobilo to veľké zemetrasenie v Japonsku, čo malo nepriaznivý vplyv nielen na túto krajinu, ale aj na ekonomickú aktivitu krajín vo zvyšku sveta prostredníctvom výpadku globálnych ponukových reťazcov. Vplyv na tento vývoj mal aj rast cien komodít. Rast HDP sa zrýchlil len v Rakúsku, Maďarsku, Poľsku a o niečo málo aj vo Francúzsku. K hospodárskemu rastu prispieval vo väčšine európskych krajín čistý vývoz. Naopak na spomalenie tohto hospodárskeho rastu pôsobili v niektorých štátoch nízka miera využitia zásob, nepriaznivé podmienky na trhu práce, brzdenie domáceho dopytu prostredníctvom zhoršujúcej nálady v ekonomike a ústup od dlhového financovania bankového sektoru. Taktiež vysoká miera nezamestnanosti vo všetkých krajinách EÚ nepatriacich do eurozóny neprispievala k zvýšeniu rastu HDP.

V súčasnosti sa hospodárska politika v strednodobom horizonte snaží stále viac o zvýšenie počtu pracovných miest a neustálemu rastu hospodárstva v EÚ. Krátkodobý cieľ tejto politiky EÚ je stabilizácia hospodárstva. Prognózy na rok 2013 ukazujú opäť spomalenie rastu HDP pre pretrvávajúcu stagnáciu v celej ekonomike. Až v roku 2014 podľa predpovedajúceho vývoja HDP má prísť oživenie ekonomiky a zrýchlenie rastu hospodárskeho vývoja. V Rusku sa má podľa prognóz zrýchliť rast HDP za roky 2013 – 2014 v dôsledku držania komodít na vývoz, na ktoré nemá veľký vplyv stagnácia vo svete.

V Tatravagónke sa prejavila kríza až v roku 2011, keď sa znížil počet kontraktov a množstvo objednaných produktov. No v týchto rokoch sa skôr spoločnosť zamerala na investičné aktivity a rozširovanie spoločnosti, ktoré financovala hlavne z vlastných zdrojov, ktoré nadobudla v období konjunktúry v tomto odvetví do roku 2011 a taktiež využila dotácie z európskych fondov. Prognóza HDP je pre Tatravagónku dôležitá v zmysle prípravy spoločnosti na prípadné zvýšenie či zníženie objemu výroby.

**Tabuľka 3.3: Vývoj priemernej miery inflácie (v %)**

Štát	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Slovensko</b>	4,6	1,6	1,0	3,9	3,6
<b>Nemecko</b>	2,6	0,4	1,8	2,3	2,0
<b>Rakúsko</b>	3,2	0,5	1,8	3,3	2,5
<b>Česká republika</b>	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3
<b>Poľsko</b>	4,2	3,8	2,6	4,2	3,6
<b>Maďarsko</b>	6	4,2	4,9	3,9	5,7
<b>Francúzsko</b>	2,8	0,1	1,5	2,1	2,0
<b>Švajčiarsko</b>	2,4	-0,5	0,7	0,2	-0,7
<b>Rusko</b>	14,1	11,7	6,9	8,4	5,1

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa databáz OECD: Statistics z dňa 30. marca 2013 [online]. OECD [30. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.oecd-ilibrary.org/statistics>

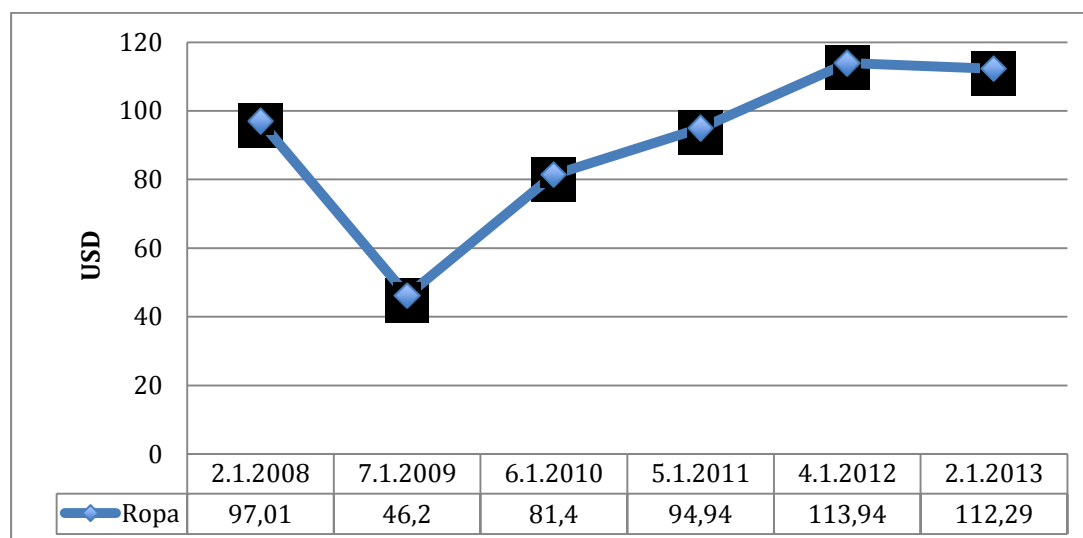
Inflácia má veľký vplyv na cenu produktov či už dôležitú pre spotrebiteľov alebo výrobných podnikov ako je Tatravagónka, aby predpovedanú infláciu zahrnuli do cien produktov. Keďže je súčasný svet veľmi nepredvídateľný a rýchlo sa meniaci, budeme sa zaoberať historickým vývojom inflácie (viď Tabuľka 3.2), ktorý ovplyvnila hlavne spotrebiteľov, ktorí majú vplyv na výšku dopytu po rozličných produktoch.

V roku 2009 vysokou mierou nevyužitých kapacít a výrazným znížením cien komodít a v niektorých štátoch aj nízkym domácim dopytom nastal pokles inflácie vo všetkých nami sledovaných štátoch. V Poľsku a Maďarsku sa rast inflácie neznížil tak rapídne ako

v ostatných štátoch v dôsledku zvýšenia DPH a znehodnocovaním meny na konci roka 2008 a začiatku roka 2009. Pre rok 2010 boli charakteristické inflačné tlaky prostredníctvom výrazného rastu cien komodít a obmedzenejším kapacitám. Na infláciu spotrebiteľských cien má z komodít hlavný vplyv cena ropy a potravín.

V ďalšom roku vývoj cien postupne rástol v rozvinutých ekonomikách. Priemerná ročná miera inflácie sa zvýšila vo väčšine štátov nepatriacich do eurozóny a to vplyvom cien potravín, energií, regulovaných cien (napr. v Českej republike), spotrebných a nepriamych daní (napr. v Poľsku) a v niektorých krajinách dokonca aj oslabovaním výmenných kurzov (napr. v Maďarsku a Poľsku). V roku 2012 môžeme sledovať aj na základe stabilných očakávaní podobný rast inflácie ako to bolo v roku 2011.

**Graf 3.1: Vývoj cien ropy v USD/barel**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa INFORMAČNÉ CENTRUM O PENIAZOCH: Vývoj cien ropy - BRENT Spot z dňa 28. marca 2013 [online]. INFORMAČNÉ CENTRUM O PENIAZOCH (28.3.2013). Dostupné z: <http://openiazoch.zoznam.sk/zivot/makro/ropa.asp?period=8>

Po globálnom hospodárskom poklese sa na začiatku roka 2009 znížili ceny všetkých komodít a nebola výnimkou ani cena ropy (viď Graf 3.1). No v priebehu roka 2009 nastalo oživenie a tieto ceny postupne začali rásť. Neskôr v roku 2010 obmedzenie produkcie krajín OPEC a nastavenie dovozných kvót pre ropu podporilo ďalší rast cien. Ten pokračoval aj v priebehu roka 2011, kde sa zvýraznili vonkajšie tlaky na tieto ceny.

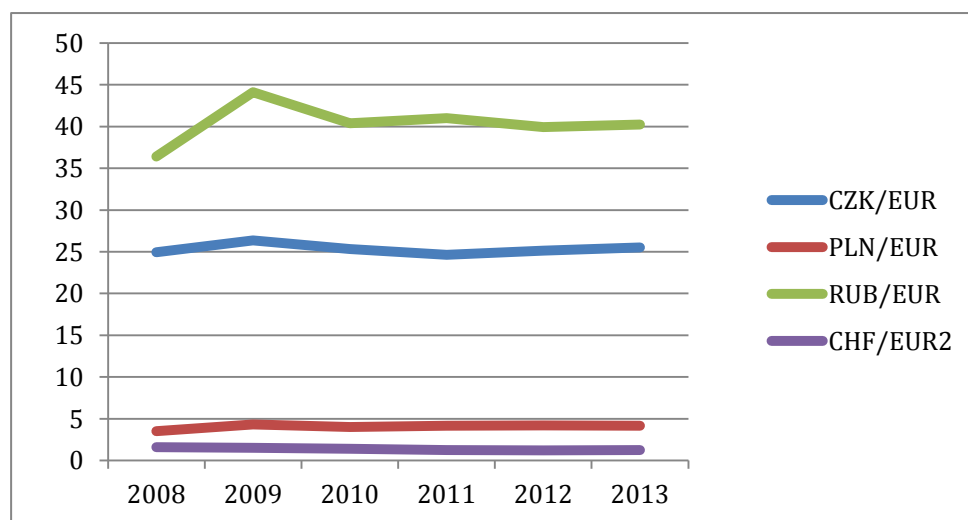
V posledných rokoch sledujeme zmiernenie rastu cien ropy v dôsledku zmiernenia tlakov na tieto ceny a stabilizácii dopytu po rope.

**Tabuľka 3.4: Vývoj dlhodobej úrokovej miery (v %)**

Štát	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Slovensko</b>	4,72	4,71	3,87	4,42	4,55
<b>Nemecko</b>	3,98	3,22	2,74	2,61	1,50
<b>Rakúsko</b>	4,36	3,94	3,23	3,32	2,37
<b>Česká republika</b>	4,63	4,84	3,88	3,71	2,80
<b>Poľsko</b>	6,07	6,12	5,78	5,96	5,00
<b>Maďarsko</b>	8,24	9,12	7,28	7,64	7,89
<b>Francúzsko</b>	4,23	3,65	3,12	3,32	2,54
<b>Švajčiarsko</b>	2,90	2,20	1,63	1,47	0,65
<b>Rusko</b>	7,52	9,87	7,83	8,06	8,15

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa databáz OECD: Statistics z dňa 30. marca 2013 [online]. OECD [30. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.oecd-ilibrary.org/statistics>

Vývoj dlhodobej úrokovej miery vplýva nielen Tatravagónku ale aj jej obchodných partnerov pri financovaní činností externými zdrojmi. Dlhodobá úroková miera sa odvíja od výnosov vládnych dlhopisov, ktoré v roku 2009 spôsobili náhly pokles v hodnote úrokových mier v Európe. Ruské vládne dlhopisy neboli hospodárskym vývojom v Európe ovplyvnené, a tak miera vzrástla. V roku 2010 táto miera dosiahla dno v každom nami sledovanom štáte (viď Tabuľka 3.4). Vynímajúc len Nemecko, kde trend poklesu tejto miery pokračuje až do roku 2012. V roku 2011 doľahla hospodárska kríza na rozvinuté európske štáty a úrokové miery sa zvýšili v takmer každom štáte ovplyvňujúcich spoločnosť. Pre krátke oživenie ekonomiky sa v roku 2012 vo väčšine štátov znížila hodnota úrokovej miery.

**Graf 3.2: Menové kurzy krajín obchodujúcimi s Tatravagónkou a.s. mimo Eurozónu**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ETREND: Kurzový lístok ECB z dňa 14. marca 2013 [online]. ETREND (14.3.2013). Dostupné z: [http://www.etrend.sk/kurzovy-listok-ecb.html#currency\\_graph](http://www.etrend.sk/kurzovy-listok-ecb.html#currency_graph)

Slovenské podniky obchodujúce so zahraničím odbremenil od menových rozdielov v roku 2009 vstup Slovenska do eurozóny a následné zavedenie eura. No Tatravagónka spolupracuje nie len s podnikmi v rámci eurozóny, ale aj mimo nej, a preto je aj vývoj tohto makroekonomického ukazovateľa pre podnik dôležitý. Vyrovnaný vývoj eurového devízového kurzu voči ostatným menám obchodných partnerov (viď graf 3.2), je od roku 2010 obrazom stagnácie európskej ekonomiky a vyrovnanej menovej politiky ECB. Tento trend ekonomiky v Európe by mal pokračovať a podľa ECB a jej predikcií by nemali nastať veľké zmeny vo vývoji kurzu eura voči menám Švajčiarska, Ruska, Českej republiky a Poľska.

### **Sociálne a demografické prostredie**

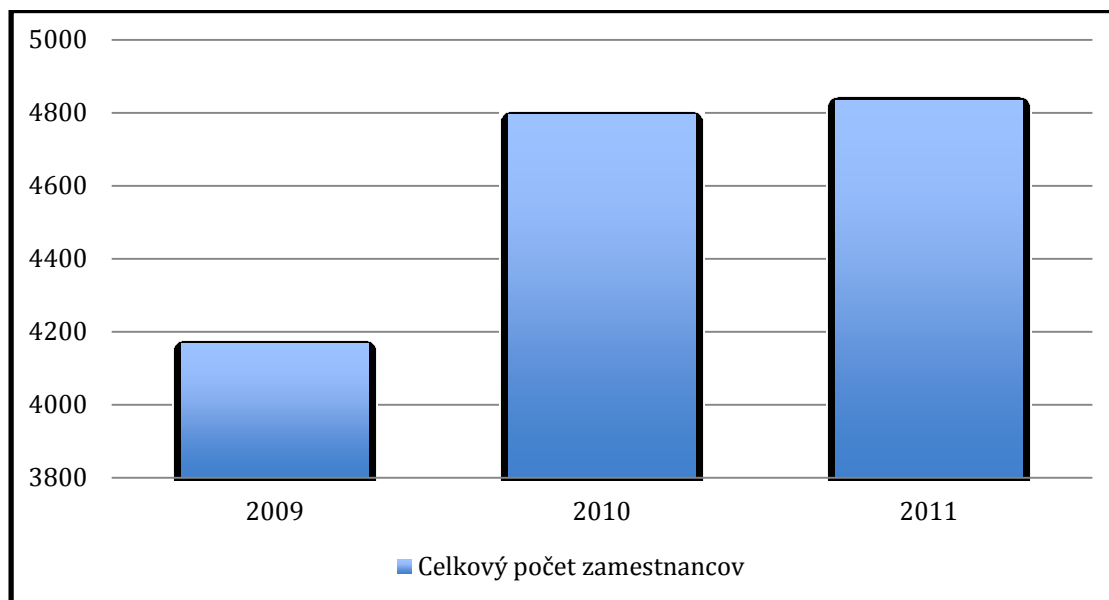
Špecifickosť odvetvia výroby železničných nákladných vozňov a podvozkov spôsobuje, že toto prostredie nemá veľký vplyv na rozvoj firmy. Jedna z mála zmien, ktoré pôsobia na toto odvetvie je zmena vo výške dopytu spotrebiteľov po rozličnom tovare. Ak sa dopyt zvýši, zvýši sa aj dopyt po preprave tohto tovaru a tým je podmienený aj objem výroby železničných nákladných vagónov.

V dôsledku otvoreného pracovného trhu v EÚ je migrácia obyvateľov krajín závislá väčšinou na ponuke práce v jednotlivých štátoch, regiónoch a oblastiach, a preto ani tento ukazovateľ nemá veľký vplyv na odvetvie.

Na riadenie spoločnosti má zase účinok spôsob riadenia ľudských zdrojov, a to trend zlepšovania pracovných podmienok pre zamestnancov a rozširovanie možností v rámci sociálnych programov podniku. Môžu to byť rôzne benefity, vzdelávanie, či zvýšenie príjmu. Preto je jeden z cieľov Tatravagónky, aby sa stala lídrom v zamestnanosti a starostlivosti o svojich zamestnancov. Spoločnosť pre zamestnancov ponúka proces adaptácie, rôzne odmeny, ale aj cudzojazyčné vzdelávanie. Tatravagónka spolupracuje so štátnymi inštitúciami pre zaobstaranie vzdelávania financovaného z európskych sociálnych fondov a štátneho rozpočtu. Cieľom politiky vzdelávania je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných zamestnancov pre súčasné a budúce potreby spoločnosti (viď graf 3.3). Ďalej podnik ponúka vysokokvalitné ochranné pracovné prostriedky a odevy a prevádzkuje tiež vlastné zdravotné stredisko. Taktiež majú zamestnanci k dispozícii aj iné benefity v rámci celofiremných akcií, ako Deň otvorených dverí, Deň detí, Bierfest, Zimné športové hry alebo Stretnutie jubilantov. To všetko je lákavou ponukou pre ľudí sa zamestnať práve v Tatravagónke, ktorá svoje metódy riadenia ľudských zdrojov prenáša aj do svojich akvizícií v Trebišove, Prakovciach, tiež v Poľsku a Srbsku. Personálne oddelenie spolupracuje pre nedostatok ľudí

s požadovaným profesným zameraním dokonca aj s vysokými školami na Slovensku, prostredníctvom čoho si Tatravagónka zabezpečuje prísun kvalitnej pracovnej sily.

**Graf 3.3: Počet preškolených zamestnancov v rokoch 2009 - 2011**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

### Technické prostredie

Zmeny vo svete sa čoraz viac zrýchľujú a naberajú na význame. Všetky podniky tak musia byť pripravené na adaptovanie pri každej zmene. A práve v technológii sú zmeny veľmi významné, pretože podniky, ktoré tieto zmeny nesledujú a neprispôbujú sa im, strácajú na konkurencieschopnosti a tým aj na význame pre svojich obchodných partnerov, najmä odberateľov. Trendom vývoja v odvetví výroby nákladných železničných vagónov je vo výrobe vagónov viac bezpečnejších, menej hlučných, z čoraz pevnejších materiálov a nízkou hmotnosťou. Taktiež je trendom vývoj strojov pre výrobu, ktoré sú čoraz presnejšie, bezpečnejšie a šetrné k prostrediu. Tatravagónka ani v tomto smere nebrzdí svoj vývoj, práve naopak, všetky vagóny, podvozky a rôzne podskupiny, ktoré vyrába, prechádzajú jej vývojovým centrom. Tatravagónka sa môže pýšiť jedným z najrozľahlejších vývojovým centier pre výrobu vagónov a podvozkov v Európe. V poslednom období spoločnosť zainvestovala do projektu, ktorým bude schopná zabezpečiť výrobu vlastných kotlových nádrží, čím rozšíri výrobný program, zvýši efektívnosť výroby a bude schopná splniť špecifické požiadavky zákazníkov. Svoje investičné aktivity spoločnosť zameriava hlavne na zmodernizovanie výrobného procesu, rekonštrukcie výrobných priestorov spoločnosti a IT technológií, aby si udržala konkurencieschopnosť na trhu.



## **Legislatívne prostredie**

Pre odvetvie výroby železničných nákladných vagónov je potrebné sledovať predovšetkým normy železničnej dopravy a jej bezpečnosti. Pre výrobu vagónov sú potrebné rozličné certifikáty, osvedčenia a povolenia, kde každý certifikát platí pre prepravu v určitom štáte alebo pre výrobu určitého modelu vagóna, či podvozku.

Vstupom do EÚ sa pre spoločnosť nezmenilo veľa, keďže Tatravagónka obchoduje predovšetkým so zahraničnými spoločnosťami. Jedna hlavná zmena tam ale bola, a to zjednotenie predpisov pre toto odvetvie, čo sprísnilo už aj tak zložité predpisy rozsiahlou európskou legislatívou pre výroby železničných vagónov a podvozkov.

No na tak veľkú spoločnosť nevplyva len legislatíva v oblasti výroby, ale aj zmeny predpisov v daňovej a personálnej oblasti, kde zvýšenie daní z príjmu alebo nepriamych či spotrebných daní zvyšuje náklady podniku. V personálnej oblasti sa tieto zmeny týkajú napr. zmien dĺžky pracovnej doby alebo zmien pracovných podmienok zamestnancov a ich bezpečnosti. Trendom je totižto zvyšovanie bezpečnosti v rovine pôsobiacej na podnik či v každodennom živote ľudí.

## **Ekologické prostredie**

Súčasným trendom vo svete je zameranie čoraz väčšej pozornosti na ochranu životného prostredia. Vlády a rôzne neziskové organizácie presadzujú v každej oblasti nové zásady pre znižovanie znečisťovania okolia. V podnikoch sa o to viac venujú ochrane životného prostredia a prispôbujú jednotlivé podnikové predpisy, aby boli v súlade s predpismi jeho ochrany. Pre podniky, ktoré produkujú vysoké znečistenie prostredia emisiami, platia emisné kvóty. Tatravagónka od roku 2005 je povinným účastníkom schémy obchodovania s emisnými kvótami, ktoré pravidelne každoročne odovzdáva v objemoch podľa reálnej spotreby zemného plynu.

Spoločnosť vytvorila pre svoje potreby dodatočný systém kontroly výšky znečisťovania a dodržiavania limitov. Jednotliví pracovníci oddelenia bezpečnosti práce a ochrany životného prostredia sledujú legislatívu a jednotlivé nariadenia, zákony, vyhlášky a smernice zakomponujú do vnútorných podnikových predpisov. Ďalej musí mať takýto výrobný podnik zriadenú mazáciu a tribotechnickú službu, ktorá zabezpečuje manipuláciu s ropnými látkami, ktoré sa využívajú vo výrobnom procese. Spoločnosť vybudovala pre nutné zníženie znečistenia aj deemulgačnú a neutralizačnú stanicu na neutralizáciu odpadových a odplachových vôd a rezných emulzií a priemyselný vodovod.

### **3.2.2 Analýza mikroprostredia**

#### **Porterova konkurenčná analýza**

Konkurenčné prostredie podniku najviac ovplyvňuje 5 Porterových síl: súperenie stávajúcich konkurentov vo vnútri odvetvia, hrozba substitučných výrobkov, hrozba vstupu potencionálnych konkurentov, vyjednávací vplyv odberateľov a vyjednávací vplyv dodávateľov. V tejto časti zisťujeme pôsobenie jednotlivých síl na daný podnik a odvetvie.

#### **Súperenie stávajúcich konkurentov vo vnútri odvetvia**

V každom podniku v konkurenčnom prostredí prebiehajú ofenzívne aj defenzívne konkurenčné kroky, kde sa snažia o zväčšenie svojho podielu na trhu a v druhom prípade dochádza k obrane pri udržaní si svojej doterajšej pozície v odvetví. Podľa toho akú stratégiu zvolia konkurenti alebo koľko zdrojov sú na ňu ochotní vynaložiť, závisí úspech ostatných podnikov. Konkurenčné tlaky v tomto odvetví môžu prichádzať od jedného konkurenta, ktorý stále zintenzívňuje svoje súperenie o lepšiu pozíciu na trhu skvalitňovaním alebo znižovaním ceny produktov alebo to môže byť dané podmienkami v odvetví, a to práve zmenami v legislatíve alebo vládnej politiky. V tomto odvetví, kde existuje mnoho vyrovnaných konkurentov, ktorí majú rovnaké podmienky pre podnikanie, vnika veľa postupných konkurenčných krokov a reakcií na ne.

V odvetví výroby nákladných železničných vagónov pôsobí málo navzájom si konkurujúcich podnikov kvôli dlhodobému budovaniu prestíže a značky. Tatravagónku, ako najväčšieho výrobcu nákladných železničných vagónov a podvozkov v Európe, neovplyvňuje významne konkurenčný tlak iného podniku a jej výhoda spočíva aj v dlhodobej spolupráci s odberateľmi z celej Európy. Podnik má najväčšie vývojové centrum v Európe, čo je ďalším plusom pre udržanie si konkurenčnej pozície. Spoločnosť je dominantný konkurent, ktorý udáva kvalitu a cenu, trh je tak stabilnejší a disciplinovanejší v konkurencii. Taktiež si Tatravagónka upevňuje pozíciu na trhu zahraničnými akvizíciami svojich slabších konkurentov, ktorými dopĺňa svoje portfólio služieb a produktov. Svojou nedávnou akvizíciou posledného neintegrovaného výrobcu podvozkov v nemeckom Halle získala spoločnosť do svojej ponuky najmodernejší typ podvozku v Európe, čo jej umožnilo zapojiť sa do tendrov pre Španielsko, Anglicko a Fínsko.

Podľa databázy Tatravagónky sa za hlavných konkurentov považuje 39 výrobných podnikov zo strednej, juhovýchodnej a západnej Európy, Ukrajiny a Ruska. Donedávna sa k najväčším konkurentom Tatravagónky radila aj IRS skupina, no po prechode do konkurzu,

stratila svoju pozíciu na trhu. Najväčší súčasný konkurent spoločnosti je Greenbrier Europe, divízia americkej spoločnosti vyrábajúcej dopravné prostriedky, ktorá prebrala poľskú spoločnosť Wagony Swidnica. Slabá stránka Greenbrieru sa prejavuje v silnej orientácii na britský trh a tým nevyhnutnosť kupovať TF podvozky od iných výrobcov. Greenbrier priniesol svojím vstupom do odvetvia na európsky trh nový kapitál a know-how, ktoré by mali sťažiť celkový konkurenčný boj firiem. No pre skostnatenosť bezpečnostných a iných noriem a celkovú byrokráciu v tomto odvetví, táto nová firma výrazne neovplyvní konkurenciu v odvetví. V minulosti sa už vyskytli americké firmy v železničnom odvetví ako napr. v Studénke v Česku, no pre túto nepružnosť neskôr odišli z európskeho trhu.

### **Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov**

V tomto tradičnom odvetví výroby železničných vagónov, do ktorého patrí aj Tatravagónka, existujú veľké bariéry vstupu nových účastníkov trhu do odvetvia. Ako najvýznamnejšiu bariéru vstupu do odvetvia môžeme pokladať dlhoročnú tradíciu výroby a pôsobenia konkurujúcich firiem v tomto odvetví. Tatravagónka patrí dokonca medzi najstarších producentov železničných vagónov na európskom trhu. Existujúci konkurenti a Tatravagónka sú v odvetví veľké firmy s rozsiahlym objemom výroby, kde je v rámci spoločnosti vytvorený útvar výskumu a vývoja nových produktov. Tiež sa realizujú akvizície medzi existujúcimi konkurentmi. Spoločnosť sa pokladá v tomto smere medzi veľmi silných konkurentov, snaží sa o stále viac zahraničných akvizícií, a tým získava silnú konkurenčnú výhodu v ovládaní veľkého podielu na trhu. Tatravagónka získala akvizíciami Vagónku Trebišov, spoločnosť Fabryka Wagonow Gniewczyna na opravu a revíziu vozňov v Poľsku, spoločnosť Bratstvo Subotica v Srbsku na opravu, revíziu a rekonštrukciu nákladných vagónov a spoločnosť ELH Eisenbahnlaufwerke Halle Verwaltungs GmbH v Nemecku, ktorá sa špecializuje na vývoj a výrobu podvozkov v Európe.

Tatravagónka patrí medzi lídrov trhu a najväčších výrobcov vagónov a podvozkov v Európe, čo znamená, že disponuje veľkými úsporami z rozsahu. No nielen Tatravagónka vytvára úspory z rozsahu, ale aj ostatné firmy v tomto odvetví. Toto odvetvie sa vyznačuje firmami s rozsiahlou produkciou súčiastok a montážou finálnych produktov. Tieto vyrobené diely sa môžu stať predmetom predaja aj individuálne, napr. rámy podvozkov. Spoločnosti v tomto odbore podnikania dosahujú úspory z rozsahu v mnohých útvaroch podniku, predovšetkým v útvare výroby, servise, marketingu, distribúcii a nákupe v dôsledku existujúcej vertikálnej integrácii, diverzifikovaním činnosti a spoločných nákladov vynaložených na nehmotné aktíva ako know-how, obchodné značky a rôzne certifikáty.

Za ďalšiu bariéru vstupu sa považuje kapitálová náročnosť na danom trhu. Nové podniky musia vynaložiť vysoké náklady pre začatie podnikania v tomto odbore v dôsledku špecifických jednoúčelových výrobných zariadení, vstupnej reklamy a propagácie firmy. Pre rast firmy je zase dôležitý vlastný výskum a vývoj vagónov a podvozkov.

Vstupné bariéry ako prechodové náklady kupujúceho pri prechode od jedného dodávateľa k druhému a prístup k distribučným kanálom nie sú veľmi podstatné pre toto odvetvie. Prechodové náklady vo firmách vyrábajúcich železničné vagóny nevznikajú v dôsledku výroby orientovanej na zákazníka. A prístup k distribučnému kanálu má každý podnik, keďže je k dispozícii iba jediný distribučný kanál, a to železnice, ktoré sú vlastnené v každom štáte nezávislou spoločnosťou, ktorá sa nezaobrá výrobou železničných vagónov. Pre používanie tohto distribučného kanálu sa platia rôzne poplatky v závislosti od účelu použitia železníc. Tatravagónka využíva hlavne distribučný kanál na Slovensku, a to Železnice Slovenskej republiky.

Vládna politika je posledná hlavná bariéra vstupu nových účastníkov trhu. Táto prekážka je založená na využívaní regulácií v oblasti ekológie, bezpečnostných a technických noriem, licencií a certifikátov, ktoré zvyšujú náklady a predlžujú čas potrebný na vstup do odvetvia. V tomto odvetví musí každá firma prejsť množstvom testov a auditov pre získanie certifikátov a osvedčení, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie efektívneho riadenia kvality, a tým aj maximálnej bezpečnosti použitia hotových produktov. Tatravagónka disponuje pre plynulé fungovanie podniku mnohými certifikátmi a oprávneniami podľa TSI predpisov. Podnik prešiel auditom pre systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 auditorskou spoločnosťou DET NORSKE VERITAS už od roku 1994. Taktiež má Tatravagónka oprávnenia, certifikáty a osvedčenia potrebné pre výrobu, opravy, rekonštrukcie, riadenie kvality a ostatné smery predmetu podnikania od úradov pre reguláciu železničnej dopravy v Bratislave, v Prahe a od rôznych auditorských spoločností a hlavných železničných dopravcov na Slovensku, v Česku a Nemecku.

### **Vyjednávací vplyv odberateľov**

Spoločnosť Tatravagónka a.s. pôsobí v odvetví, kde sa výroba orientuje na zákazníka. V zákazkovej výrobe si zákazník diktuje podmienky predaja, a to typ vagóna, cenu, kvalitu, vlastnosti, dobu dodania, množstvo a ďalšie požiadavky.

Toto odvetvie je cyklické, kde prichádzajú konjunktúry, ale aj recesie, no vďaka kontraktom, ktoré sa uzatvárajú 1 až 1,5 roku dopredu v dôsledku vývoja typu vagóna, vykonávania schvaľovacích skúšok a jeho následnej výroby, sa odzrkadľuje ekonomický

cyklus s časovým posunom. Vo vývoji celkových tržieb v posledných rokoch (viď Tabuľka 3.5) môžeme názorne vidieť časový posun hospodárskej krízy z roku 2009, ktorá sa prejavila v Tatravagónke poklesom tržieb až v roku 2011.

**Tabuľka 3.5: Vývoj tržieb z predaja vagónov a podvozkov v rokoch 2007 - 2011 (v €)**

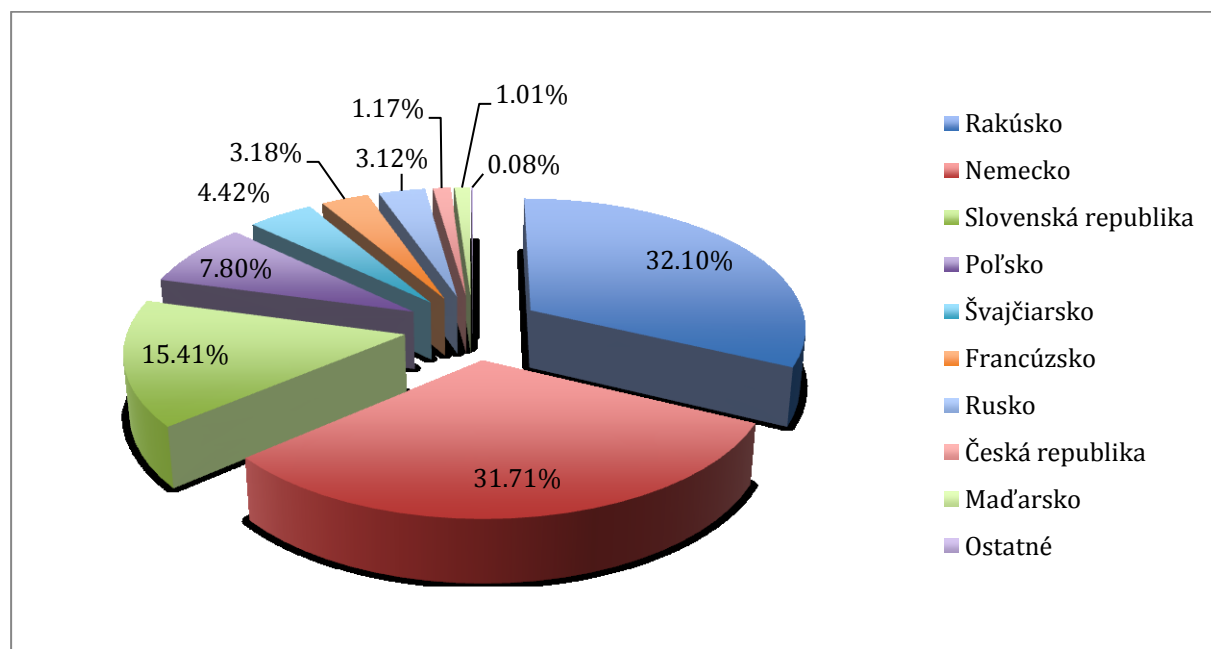
Predaj podľa teritórií	2007	2008	2009	2010	2011
Rakúsko	47 726 017	161 522	64 765 550	89 937 233	56 513 493
Nemecko	47 713 835	29 786 098	48 837 234	47 500 884	55 816 369
Slovenská republika	51 349 499	16 440 151	10 474 896	3 617 338	27 118 816
Poľsko	108 046	5 938 359	1 688 101	7 317 369	13 733 245
Švajčiarsko	45 766 149	32 254 763	42 134 185	21 266 212	7 785 182
Francúzsko	157 671	4 122 220	1 061 872	3 485 158	5 605 624
Rusko	0	0	0	0	5 489 000
Česká republika	40 218 615	13 915 024	22 914 595	2 352 262	2 055 978
Maďarsko	197 371	1449 678	48 600	2 500 000	1 777 107
Anglicko	15 656 974	0	38 357 178	23 695 800	0
Nórsko	24 746 797	27 222 399	15 623 782	3 688 990	0
Chorvátsko	5 785 966	0	3 331 600	0	0
Grécko	23 833	0	132 000	0	0
Belgicko	1 661 389	118 370	0	0	0
Bulharsko	30 472	0	0	0	0
Dánsko	0	235 212	0	0	0
Španielsko	0	116 013	0	0	0
Luxembursko	0	9 859	0	0	0
Slovinsko	0	-46 372	0	0	0
Ostatné	1 243 378	0	2 912 284	34907	142721
<b>Spolu</b>	<b>282 386 012</b>	<b>131 723 295</b>	<b>252 281 877</b>	<b>205 396 153</b>	<b>176 037 535</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

Napriek tomu, že odvetvie, v ktorom pôsobí spoločnosť je oligopolné, majú zákazníci veľkú silu vyjednávania následkom malého počtu odberateľov s vysokým podielom na predaji (viď Graf 3.4). Najväčší odberateľ produktov Tatravagónky sú nemecké a rakúske spoločnosti. Na ruský trh vstúpila Tatravagónka v roku 2008 a začala produkovať typy vagónov špecifické pre ruské klimatické podmienky a širokorozchodnú železničnú trať, ktoré sú v Rusku nedostatkovým produktom a taktiež začína dodávať pre ruský trh aj podvozky. Ruský podiel na nákupe produktov Tatravagónky sa zvyšuje, keďže železničná doprava je v Rusku hlavným spôsobom prepravy. Vďaka spolupráci Tatravagónky so

spoločnosťou Polymetal, získala Tatravagónka, respektíve jej dcérska spoločnosť Railway Casted Components a.s. v Prakovciach, kontrakt na predaj celej produkcie podvozkov pre ruský trh po dobu nasledujúcich piatich rokov.

**Graf 3.4: Predaj podľa teritórií v roku 2011**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

Od množstva prepravovaného tovaru nákladnými železničnými vagónmi závisí a odvodzuje sa dopyt po veľkosti objemu predaja železničných vagónov. Spoločnosť, do ktorej portfólia patrí aj Tatravagónka, vlastní najväčšieho súkromného nákladného železničného dopravcu na Slovensku, Express Rail a.s., ktorý používa vagóny pre svoju činnosť, ale čoraz väčší trend v tomto priemysle týchto dopravcov je tieto vagóny prenajímať špeditérskym firmám alebo spoločnostiam, ktoré potrebujú prepravovať svoje produkty. Express Rail ich prenajíma na Slovensku spoločnosti Cargo Slovensko. Optifin Invest s.r.o., spoločnosť, ktorá vlastní Tatravagónku, vlastní aj z 50% najväčšieho súkromného nákladného železničného dopravcu MMV Magyar Magáanvasút Zrt. v Maďarsku, tiež špeditérsku firmu Optisped a.s. na Slovensku a intenzívne spolupracuje s rakúskymi železnicami.

### **Vyjednávaci vplyv dodávateľov**

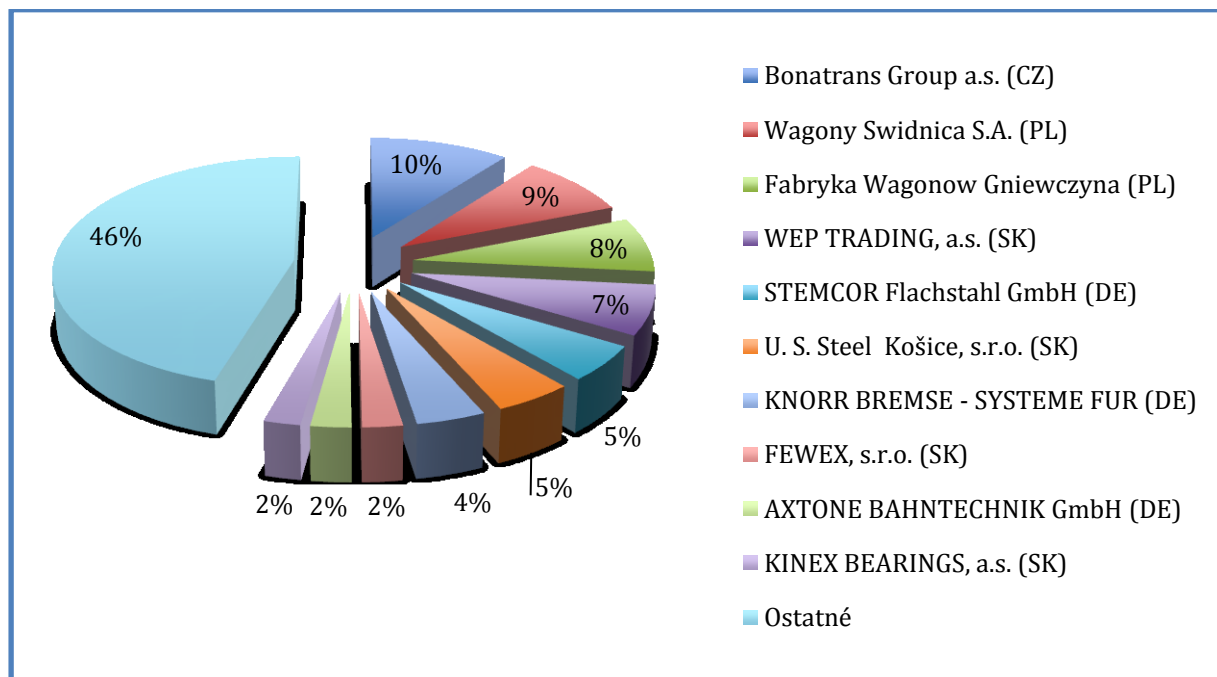
Spoločnosť Tatravagónka má strategickú polohu v závislosti od vzdialenosti hlavných dodávateľov. Dodávatelia majú malú vyjednávaciu silu v dôsledku ich veľkého počtu orientujúcich sa predovšetkým na hutný a plechový materiál, subdodávky, súčasti podvozkov

ako dvojkoľesie, rámy, nárazníky, brzdy, steny a kostry spodkov vagónov a ďalšie nevyhnutné zložky pre výrobu. Spoločnosť si tak môže diktovať vlastné podmienky objednávok, no účinok majú aj legislatívne požiadavky. Všetci dodávatelia sú zaradení do databázy, ktorú si podnik vedie pre ich sprehľadnenie a hodnotenie.

Výber dodávateľa prebieha prostredníctvom výberového riadenia, buď klasickou verejnou súťažou, kde sa vhodným dodávateľom rozpošle pomocou e-mailu oznámenie o tejto súťaži, alebo pomocou elektronickej aukcie. Pri výbere dodávateľa firma zohľadňuje v prvom rade príslušné oprávnenia a certifikáty pre nákladnú dopravu, kvalitu, ale nakoniec rozhoduje cena. Dodávatelia, s ktorými Tatravagónka spolupracuje, sa priebežne hodnotia každých 6 mesiacov.

Najväčším dodávateľom spoločnosti je Bonatrans Group a.s. v Bohumíne, ktorý dodáva dvojkoľesia pre výrobu podvozkov. Tatravagónka nakupuje materiál hlavne zo Slovenska (Košice, Sabinov, Podbrezová a Trnava), z Česka (Bohumín, Studénka, Třinec a Prostějov), z Nemecka a Poľska. Nákup podľa teritórií (viď Graf 3.5) nám znázorňuje aj spomínanú roztrieštenosť dodávateľov. S významnými dodávateľmi spoločnosť dlhodobo spolupracuje, čím sa zamedzuje ohrozeniu nedodania dôležitých materiálov pre hlavnú výrobu.

**Graf 3.5: Nákup podľa teritórií v roku 2011**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

## Hrozba substitučných výrobkov

K odvetviu výroby nákladných železničných vagónov môžeme zaradiť substitúty z oblasti cestnej, leteckej a vodnej nákladnej dopravy. Za najväčšiu konkurenčnú hrozbu substitútu považujeme cestnú prepravu, ktorej konkurenčný vplyv sa zvyšuje už od 70. rokov skvalitnením a rozšírením diaľnic. No napriek skvalitňovaniu ciest krátkodobý dopyt kolíše v dôsledku stále veľkej nehodovosti na cestách. Európska únia je pre túto skutočnosť vedená k preferovaniu železničnej dopravy, ktorá sa vyznačuje aj vyššou rýchlosťou prepravy.

V závislosti výroby nákladných vagónov, vozidiel, lodí a lietadiel na objeme prepraveného tovaru je potrebné pri analýze substitútov brať do úvahy prerozdelenie celkového množstva prepraveného tovaru. Pri porovnávaní objemu prepraveného tovaru rozličnými typmi dopravy je cestná doprava najviac používaná. Z údajov zo štatistík Európskej komisie v roku 2010 štátov EÚ-27 nákladné vozidlá mali podiel 47,3% na celkovej nákladnej preprave, nižší podiel 37,8% mali námorné lode, železničná doprava sa podieľala na nákladnej doprave s 11,2%, vnútrozemské vodné cesty s 3,7%. Letecká doprava nemá celkovo podstatný podiel na objeme prepraveného tovaru, no významne sa podieľa na preprave celkovej hodnoty tovaru. Cieľ EÚ je znížiť emisie a znečisťovanie životného prostredia a keďže sa cestná doprava podieľa najviac na emisiách, je dôležitou úlohou uprednostniť vo využívaní na dlhé trate kombinovanú dopravu, kde pre podstatnú časť vzdialenosti sa využije vodná alebo železničná doprava a k hlavnému cieľu sa tovar prepraví už nákladnými vozidlami, čo sa využíva vo veľkej miere aj inde vo svete.

Dopyt po využití jednotlivých typov prepravy závisí na cene, fyzikálnych vlastnostiach prepravovaného tovaru, rýchlosti služby, spoľahlivosti, bezpečnosti a kvalite prepravovanej služby. Pri vodnej doprave sa preferuje preprava hromadných substrátov nízkej hodnoty. Pri železničnej doprave sa uprednostňuje väčší objem tovaru, prípadne aj potreba špeciálnych bezpečnostných opatrení na zachovanie vlastností tovaru pri rôznych klimatických podmienkach počas prepravy.

Jednou z bariér železničnej dopravy je rôzna šírka rozchodu koľají v Rusku, Španielsku, Portugalsku a Írsku. Tatravagónka disponuje pre svoju polohu a hranicami Slovenska s Ukrajinou technológiami v prevádzkarni Trebišov pre zmenu rozchodu za pohybu pomocou špeciálneho podvozku s dvojkoľesiami a zariadením zakomponovaným do koľají, čo túto bariéru pre ruský trh, kde je železničná doprava najviac nevyhnutná a rozšírená, eliminuje. Z Trebišova, už pokračujú tieto vagóny na širokorozchodných koľajach.



### **3.3 Strategická analýza vnútorného prostredia podniku**

#### **3.3.1 Analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku**

Každý podnik disponuje hmotnými, ľudskými, finančnými a nehmotnými zdrojmi. Touto analýzou zistíme aktuálny stav všetkých zdrojov Tatravagónky a ich potenciál pre tvorbu konkurenčnej výhody.

##### **3.3.1.1 Hmotné zdroje**

Tatravagónka ako výrobný podnik má k dispozícii množstvo špeciálnych strojov, komplex niekoľkých výrobných hál a ďalších hmotných zdrojov.

Každá výrobná hala popradskom podniku je komplexne prispôsobená pre výrobu jedného typu vagóna alebo podvozku a obsahuje výrobnú linku, ktorá je priamo stavaná podľa požiadaviek zákazníka. V súčasnosti sa v Tatravagónke vyrába 6 rôznych typov vagónov na základe aktuálnych kontraktov. Výrobné linky sú pružné a pri výrobe posledných kusov daného typu vagóna sa linka začína prestavovať a pripravovať na výrobu ďalšieho typu vagóna podľa objednávky. Podnik disponuje linkami pre plošinové, intermodálne, kryté a vysokostenné, cisternové a špeciálne nákladné železničné vagóny. Linky pre výrobu vagónov s kotlovými nádržami sú schopné vyrábať rôzne objemy nádrží. Pružné výrobné linky či náročná a neobvyklá výroba kotlových nádrží sú pre podnik veľkým prínosom a zvýhodnením oproti konkurenčným firmám.

Ak sa zameriame na strojovú vybavenosť spoločnosti, má Tatravagónka rovnaké typy výrobných strojov ako iné konkurenčné spoločnosti. Samotná spoľahlivosť strojov nie je bezproblémová a mnoho strojov vytvára variabilitu v daných produktoch a medziproduktoch výroby. Tento problém sa rieši investíciami do obnovy strojového parku. No okrem typických strojov pre výrobu vagónov a podvozkov investovala spoločnosť pred 5 rokmi cez 6,5 milióna eur do kúpy dvoch laserových páliacich strojov, ktoré vyrezávajú resp. vypaľujú dielce z plechu do hrúbky 16 mm, tieto stroje môžu obsluhovať iba vyškolení pracovníci. Ďalším špecifikom spoločnosti sú obrábacie centrá, kde sa opracováva celý rám podvozku.

Fyzické umiestnenie spoločnosti je historicky dané podľa vzdialenosti od hlavných dodávateľov materiálu, čo sú spoločnosti v Bohumíne a v Košiciach. Výrobné kapacity sú využívané naplno, keďže sa na jednej linke vyrába mesačne 20 až 25 vagónov v dvoch pracovných zmenách.

### 3.3.1.2 Ľudské zdroje

Spoločnosť patrí medzi významných a atraktívnych zamestnávateľov v Prešovskom kraji, ktorý patrí na Slovensku medzi kraje s najväčšou mierou nezamestnanosti.

Personálna politika sa zefektívňuje a prispôsobuje prebiehajúcim zmenám v spoločnosti, ale aj v celej ekonomike. V spoločnosti k 31.12.2012 pracovalo 1902 zamestnancov, kde z celkového počtu v Poprade bolo 1642 zamestnancov a v Trebišove 260 zamestnancov.

Pri prijímaní zamestnancov má spoločnosť vysoké nároky najmä v oblasti špecifických profesií ako je zváračstvo, čo je v neposlednom rade aj nedostatková pracovná sila na voľnom pracovnom trhu. Pre Tatravagónku pracujú len zvárači, ktorých certifikáty spadajú pod požiadavky spoločnosti a európskych noriem. V dnešných dňoch pracuje v podniku cez 300 zváračov. Medzi ďalších zamestnancov spoločnosti zaradíme výrobných pracovníkov obsluhujúcich jednotlivé stroje, dopravné prostriedky a pracovníkov administratívy (viď Tabuľka 3.6).

**Tabuľka 3.6: Vývoj zamestnancov za posledných 6 rokov**

Zamestnanci	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Index 11/10	Index 12/11
<b>Celkový priemerný počet zamestnancov</b>	<b>1510</b>	<b>1952</b>	<b>1933</b>	<b>2100</b>	<b>1836</b>	<b>1902</b>	<b>0,87</b>	<b>1,04</b>
<b>Výrobní robotníci</b>	843	1141	1094	1109	915	963	0,83	1,05
<b>Režijní robotníci</b>	323	408	419	486	439	439	0,90	1
<b>THP</b>	344	403	420	505	482	500	0,95	1,04

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

### 3.3.1.3 Finančné zdroje

Tatravagónka a.s. financuje svoje činnosti pomocou vlastných a cudzích zdrojov. Najviac používaným finančným zdrojom sú dlhodobé úvery. V súčasnej dobe má finančné prostriedky z prevádzkových úverov od Tatra banky a.s., Slovenskej sporiteľni a.s. a Citibank Europe plc. v hodnote 45 mil. €, ktorých konečná splatnosť je do 31.12.2015. Dlhodobý úver pre financovanie kúpy zahraničných aktív srbskej spoločnosti Bratstvo Subotica mu poskytla aj Eximbanka SR v hodnote 4,5 mil. € splatný v polročných splátkach do konca roka 2018. V rámci projektu podpory obnoviteľných zdrojov energie na Slovensku bol spoločnosti poskytnutý úver od Slovenskej sporiteľne v hodnote 700 tisíc € splatný do 21.12.2017.

Ďalej má podnik vytvorené rezervy na prípadné reklamácie a na odstránenie vzniknutých chýb na výrobkoch. Pomocou finančného leasingu podnik financoval 4 stroje v roku 2004, kde zostatková hodnota splatnosti záväzkov je do 3 rokov.

#### **3.3.1.4 Nehmotné zdroje**

V odvetví výroby železničných nákladných vagónov patria medzi najdôležitejšie konkurenčné výhody nehmotné zdroje, kde patrí know-how spoločnosti, rôzne patenty, licencie a certifikáty, ktoré umožňujú výrobu rôznych druhov vozňov či podvozkov.

Tatravagónka ako jeden z najväčších a najvýznamnejších výrobcov nákladných železničných vagónov a podvozkov v Európe získal mnoho certifikátov. Medzi certifikáty a rozličné oprávnenia, ktoré má podnik v držaní, patrí certifikát systému manažérstva kvality ISO 9001 (viď Príloha č.2), oprávnenie na opravu, rekonštrukciu, modernizáciu od ŽSSK Cargo Bratislava, od Úradu pre reguláciu železničnej dopravy v Bratislave získal podnik oprávnenie na zváranie dráhových vozidiel, výrobu, opravy a rekonštrukcie určených technických zariadení tlakových, na nedeštruktívne skúšanie dráhových vozidiel, ďalšie oprávnenia na zváranie koľajových vozidiel od SVV Praha a SLV Hannover, osvedčenie o odbornej spôsobilosti k zváraniu cisterien železničných cisternových vagónov určených pre prepravu nebezpečných látok podľa predpisov RID od Drážneho úradu v Prahe a pre všetky typy vagónov a podvozkov vykonávame výrobkovú certifikáciu podľa predpisov TSI od renomovaných Notify Body.

Keďže si spoločnosť vytvorila vlastné vývojové centrum, niektorí z vývojových pracovníkov vlastní rôzne konštrukčné patenty. Ochranná známka spoločnosti je jej logo (viď Príloha č.1), ktorej platnosť je do roku 2017.

### 3.3.3 Finančná analýza

V tejto časti sa zaoberáme vývojom celkovej finančnej situácie firmy. Budeme postupne analyzovať a hodnotiť slabé a silné stránky podniku pomocou základných skupín ukazovateľov. Pre celkové zhodnotenie finančného zdravia podniku použijeme z bankrotných modelov známe Altmanove Z-score. Vo výpočtoch boli použité údaje zo súvah a z výkazov ziskov a strát za jednotlivé sledované roky Tatravagónky a.s. Poprad

#### 3.3.3.1 Pomerová analýza

##### A. Ukazovatele rentability

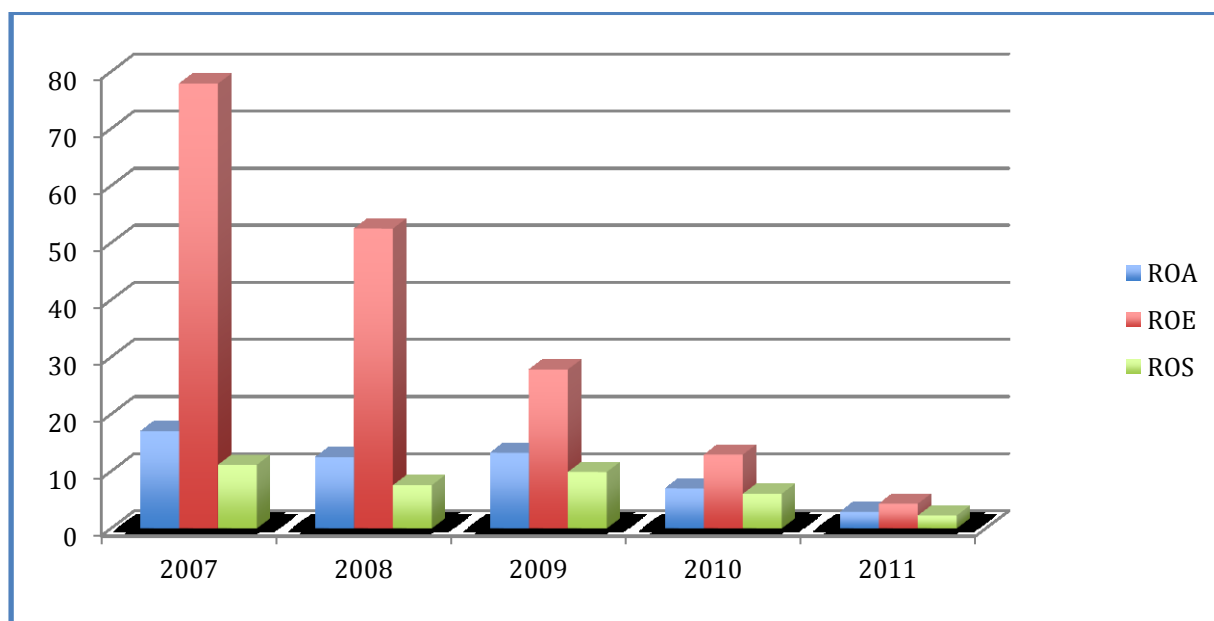
Pre investorov je dôležité, keď má podnik čo najvyššiu výnosnosť. Tieto ukazovatele nám umožňujú pozorovať priebeh výnosnosti celkových aktív, vlastného kapitálu a tržieb. V tabuľke a grafe sú zobrazené hodnoty troch hlavných ukazovateľov.

**Tabuľka 3.7: Ukazovatele rentability Tatravagónky a.s. (v %)**

Ukazovateľ (vzorec)	2007	2008	2009	2010	2011
ROA (EBIT/Aktíva)	17,00	12,47	13,24	7,00	2,90
ROE (EAT/VK)	77,89	52,50	27,82	12,91	4,31
ROS (EBIT/T)	11,13	7,56	9,87	6,05	2,24

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

**Graf 3.6: Ukazovatele rentability Tatravagónky a.s. (v %)**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

Prvý najkomplexnejší ukazovateľ, rentabilita celkových aktív, zobrazuje napriek rastu aktív aj EBITu pokles rentability v roku 2008 spôsobený pomalším tempom rastom EBITu. Hoci sa v roku 2009 výnosnosť celkového kapitálu zvýšila, ďalšie roky 2010 a 2011 už zasiahla Tatravagónku hospodárska stagnácia v ekonomike a dostavil sa pokles zisku. Tento ukazovateľ sledujú predovšetkým investori, ktorí potrebujú vedieť, ako intenzívne sa s ich kapitálom pracuje a reinvestuje.

Ďalším ukazovateľom je rentabilita vlastného kapitálu, ktorý využívajú hlavne akcionári a vlastníci firmy. Vývoj výnosnosti vlastného kapitálu má za posledných 5 rokov klesajúcu tendenciu. Vlastný kapitál mal rýchle tempo rastu okrem posledných dvoch rokov sledovaného obdobia, kedy sa rast spomalil, no čistý zisk prvé tri roky rástol a následne od roku 2010 začal prudko klesať. Hospodársky vývoj poznamenal aj investičný rozvoj podniku a v roku 2011 bolo investovaných o polovicu menej prostriedkov ako predchádzajúci rok.

Z výkazu zisku a strát môžeme vyčítať, že najväčší nárast tržieb je zaznamenaný v roku 2008, no pre vysoké investície nevzrástol čistý zisk rovnakým tempom, čo spôsobilo pokles výnosnosti tržieb pre tento rok. V roku 2009 nenaplnil podnik plán tržieb s rozdielom 159 mil. € a dokonca dosiahol tržby o 20 mil. € nižšie ako predošlý rok, ale čistý zisk vzrástol pre zníženie investícií oproti roku 2008, a to sa odrazilo aj vo vyššej rentabilite tržieb. Očakávané výsledky neboli naplnené ani v rokoch 2009 – 2011 pre úsporné opatrenia a ekonomické aktivity manažmentu podniku.

Pre podnik je momentálna výnosnosť veľmi nízka, no pomaly sa znovu oživuje trh s nákladnými železničnými vagónmi a pre remodernizovaný podnik sú vyhliadky pre zvýšenie celkovej výnosnosti veľmi priaznivé.

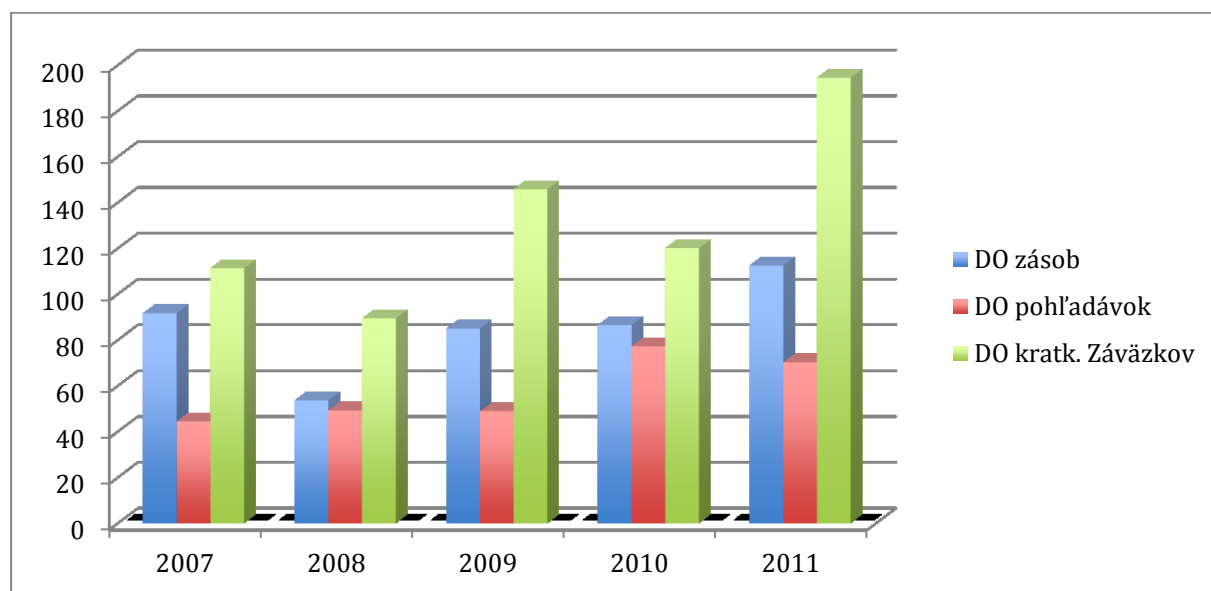
## **B. Ukazovatele aktivity**

Touto skupinou ukazovateľov sa zaoberá hlavne manažment podniku, ktorými zisťuje ako podnik intenzívne a úspešne využíva aktíva. Či disponuje podnik nevyužitým majetkom alebo ho využíva naplno, zistíme zhodnotením nasledujúcej tabuľky základných ukazovateľov aktivity.

**Tabuľka 3.8: Ukazovatele aktivity Tatravagónky a.s.**

Ukazovateľ (vzorec)	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktív (T/Aktíva)	1,36	1,76	1,10	0,86	0,71
Obrat zásob (T/Zásoby)	3,92	6,71	4,24	4,16	3,20
Obrat stálych aktív (T/Stále aktíva)	3,38	4,66	2,03	1,51	1,27
Doba obratu zásob (ZAS/T*360) (dni)	91,73	53,66	84,96	86,55	112,52
Doba obratu pohľadávok (Pohľadávky/T*360) (dni)	44,53	49,26	48,99	77,34	70,28
Doba obratu kratk. záväzkov (KZ/T*360) (dni)	111,37	89,45	145,85	120,16	194,50

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

**Graf 3.7: Ukazovatele aktivity Tatravagónky a.s. (v dňoch)**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

Obrat aktív vyjadruje počet obrátok za dané obdobie pri dosiahnutí určitej úrovne tržieb, podobné je to i u obrate zásob. Prudký nárast tržieb v roku 2008 sa odzrkadlil v náraste obratu aktív aj zásob, no po tomto roku začali tržby klesať v dôsledku investícií a v ďalších rokoch pre začiatok stagnácie trhu a pre zmenu štruktúry vyrábaných vagónov. V rokoch 2007 – 2009 prudko rástli aj aktíva firmy, v roku 2010 sa rast síce neobrátil na pokles, ale tempo rastu sa spomalilo, čo môžeme sledovať aj vo vývoji obrate aktív. V obrate zásob nedokázal v roku 2009 a 2011 zvrátiť pokles ani nárast zásob z predzásobenia, tržby klesali rýchlejším tempom, dokonca sa v roku 2011 skoro dostali na úroveň z roku 2007. Tento vývoj obratu zásob znamená, že v podniku sa zvyšuje množstvo zastaralých a neproduktívnych zásob. Pri vývoji obratu stálych aktív pozorujeme nárast len v roku 2008, od

roku 2009 totižto klesá pre znižovanie tržieb. No vývoj hodnoty ukazovateľa nie je pre podnik negatívny v dôsledku investičných projektov, ktoré na jednej strane znížili výšku tržieb a na druhej strane zvýšili hodnotu stálych aktív, no efekt využitia nových výrobných kapacít sa ešte nedostavil.

Doba obratu vyjadruje počet dní, v ktorých je viazaný daný majetok. Vývoj doby obratu pohľadávok za posledných päť rokov sa postupne menil podľa vývoja výšky pohľadávok, čo spôsobilo ich rýchlejšie tempo rastu a poklesu oproti vývoji tržieb. Pre dlhodobé kontrakty a fázovú výrobu sa v roku 2009 ešte neprejavila hospodárska kríza a tempo pohľadávok stále rástlo. Tempo rastu tržieb je väčšie aj pri dobe obratu krátkodobých záväzkov okrem jediného prípadu v roku 2010, kedy pokles krátkodobých záväzkov ovplyvnil vývoj ukazovateľa. Nepriaznivý vývoj doby obratu zásob poznačilo klesanie tržieb aj napriek tomu, že zásoby po celý čas okrem roku 2010 rástli. Tržby vzrástli za celé sledované obdobie len raz v roku 2008, a to viac než dvojnásobne, čo sa odrazilo aj v hodnote doby obratu za daný rok. Môžeme taktiež sledovať pri porovnaní doby obratu pohľadávok a doby obratu krátkodobých záväzkov, že firma je vo výhode, keďže výška prevádzkového dlhu, ktorý čerpá od svojich dodávateľov je vyššia ako obchodný úver poskytnutý podnikovým odberateľom počas celého sledovaného obdobia. Všetky doby obratu vzrástli na konci sledovaného obdobia okrem doby obratu pohľadávok, čo odráža aj stagnačný vývoj ekonomiky v posledných rokoch, ktorý sa aj napriek oneskorenému efektu nevyhol nepriaznivému vplyvu na trh výroby nákladných železničných vagónov.

### C. Ukazovatele zadlženosti

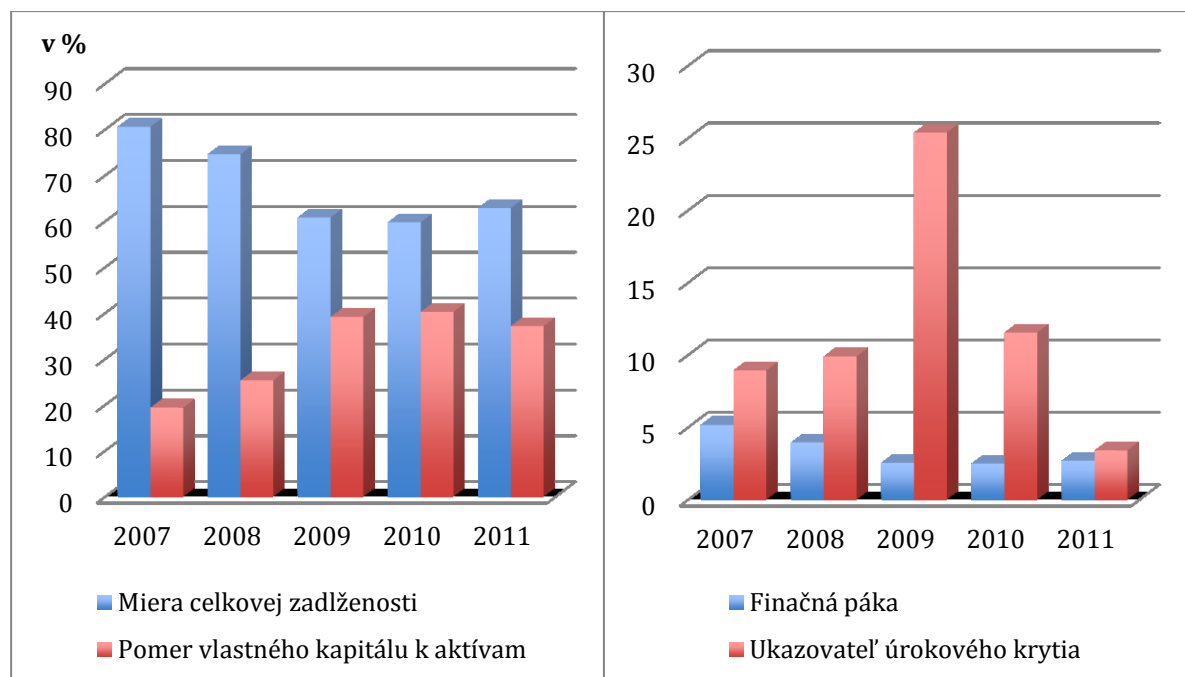
Týmito ukazovateľmi pozorujeme dlhodobú finančnú stabilitu podniku. Pre podnik, ale aj jeho veriteľov, je dôležité zistiť, ako financuje svoje aktivity cudzími zdrojmi a ako je schopný riadne hradiť svoje záväzky.

**Tabuľka 3.9: Ukazovatele zadlženosti Tatravagónky a.s.**

Ukazovateľ (vzorec)	2007	2008	2009	2010	2011
Miera celkovej zadlženosti (CZ/Aktíva) (v %)	80,55	74,59	60,83	59,76	62,85
Pomer vlastného kapitálu a aktív (VK/Aktíva) (v %)	19,39	25,35	39,17	40,24	37,15
Finančná páka (Aktíva/VK)	5,16	3,95	2,55	2,49	2,69
Ukazovateľ úrokového krytia (EBIT/nákladové úroky)	8,93	9,90	25,37	11,54	3,40

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

**Graf 3.8: Ukazovatele zadlženosti Tatravagónky a.s.**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

Finančnú stabilitu ovplyvňujú zo základných ukazovateľov zadlženosti najmä miera celkovej zadlženosti a pomer vlastného kapitálu k aktívam. Čím sú tieto ukazovatele vyššie, tým je finančná stabilita podniku horšia. V roku 2007 je možné pozorovať celkovú zadlženosť, ktorá bola príliš vysoká a priaznivým vývojom trhu sa tento ukazovateľ znižoval až do roku 2010 najmä rastom vlastného kapitálu. Podnik zvýšil veľkosť obchodných záväzkov, ale nie úročeného kapitálu, teda tento vývoj nemal na podnik nežiaduci vplyv. Pri pomere vlastného kapitálu k aktívam, ukazovateli vlastníckeho rizika, sledujeme jeho rast do roku 2010 ovplyvnený hlavne rastom vlastného imania v podniku.

Finančná páka je pomer celkových aktív k vlastnému kapitálu, teda čím podnik viac využíva na financovanie činností cudzí kapitál tým je tento ukazovateľ vyšší. Pre priaznivý vývoj ekonomiky do roku 2009 ukazovateľ finančnej páky klesal, no po roku 2009 začal opäť stúpať pre zvýšenie dlhodobého úveru a obchodných záväzkov.

Ukazovateľ úrokového krytia nám ukazuje koľko krát nám pokrýva zisk nákladové úroky, čiže čím je hodnota vyššia tým je to pre podnik lepšie. V sledovanom období má najvyššiu hodnotu tento ukazovateľ v roku 2009 pre vysoký zisk a najnižšie nákladové úroky za sledované obdobie. V roku 2011 je úrokové krytie na veľmi nízkej úrovni v dôsledku ekonomických šetrných opatrení v podniku a prevládajúcej recesie na trhu.



#### D. Ukazovatele likvidity

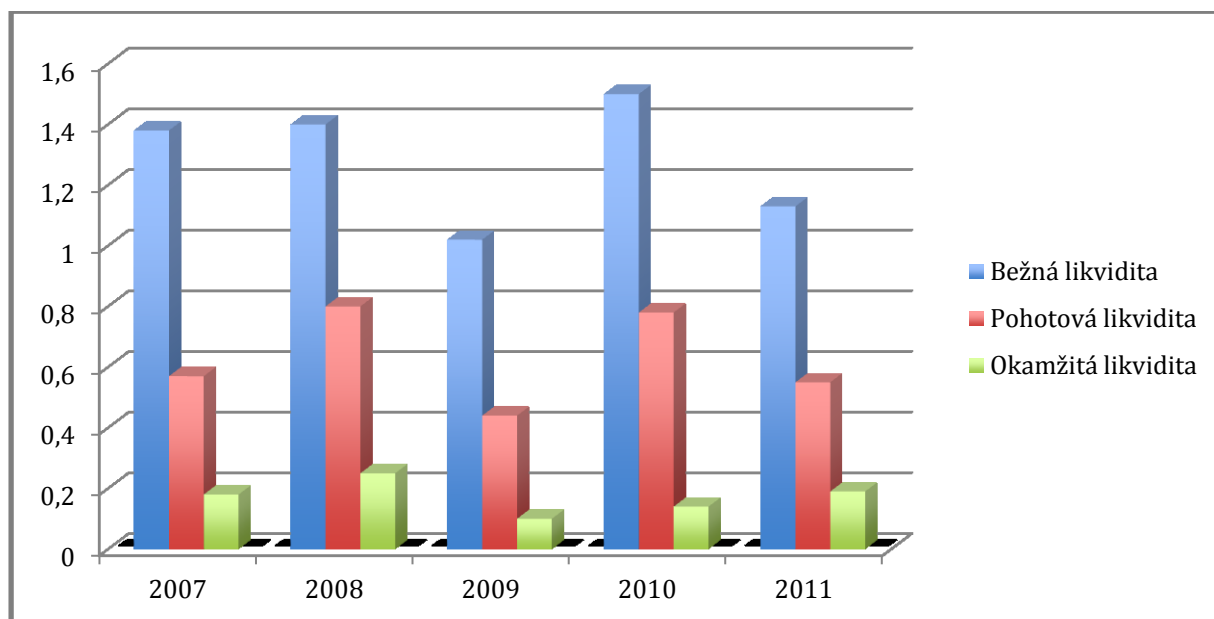
Každý podnik by mal byť likvidný, a práve táto skupina ukazovateľov sleduje, ako je podnik schopný plniť svoje záväzky. Taktiež označuje mieru obtiažnosti premeny jednotlivých aktív na peňažné prostriedky. V nasledujúcej tabuľke môžeme sledovať základné ukazovatele likvidity a ich vývoj za posledných 5 rokov v Tatravagónke.

**Tabuľka 3.10: Ukazovatele likvidity Tatravagónky a.s.**

Ukazovateľ (vzorec)	2007	2008	2009	2010	2011
Bežná likvidita (OA/KZ)	1,38	1,40	1,02	1,50	1,13
Pohotovú likviditu ((OA - zásoby) / KZ)	0,57	0,80	0,44	0,78	0,55
Okamžitú likviditu (KFM/KZ)	0,18	0,25	0,10	0,14	0,19

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

**Graf 3.9: Ukazovatele likvidity Tatravagónky a.s.**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatravagónky a.s. Poprad

Pre zhodnotenie bežnej likvidity si musíme uvedomiť, že Tatravagónka je veľký výrobný podnik, a preto najväčšiu časť z jeho obežného majetku tvoria zásoby. Pre dlhodobé kontrakty, ktoré musí podnik plniť priebežne, sa vytvárajú krátkodobé obchodné záväzky. Preto ak porovnáme vypočítané hodnoty s doporučenými, môžeme tvrdiť, že v rokoch 2007, 2008 a 2010 mala spoločnosť hodnoty bežnej likvidity približujúce sa k norme. Rok 2009 sa odkláňal od normy v dôsledku zvýšenia krátkodobých záväzkov, presnejšie krátkodobého úveru. V roku 2011 nastalo zvýšenie krátkodobých obchodných záväzkov.

Pri ukazovateľoch pohotovej a okamžitej likvidity je možné pozorovať nedosiahnutie optima ani v jednom prípade. Hodnoty rokov 2007 a 2008 odzrkadľujú rozvoj spoločnosti od roku 2006, krízového roku spoločnosti. V roku 2009 prijala spoločnosť úsporné opatrenia, zníženie krátkodobých pohľadávok a objemu výroby a zvýšenie krátkodobého úveru. No v roku 2010 spoločnosti opäť vzrástli krátkodobé pohľadávky a znížil sa krátkodobý úver a ukazovatele sa priblížili k optimálnym hodnotám. V roku 2011 klesla pohotová likvidita v dôsledku veľkého nárastu krátkodobých záväzkov a zníženiu krátkodobých pohľadávok. Okamžitej likvidity sa tento nárast krátkodobých obchodných záväzkov nedotkol pre skoro dvojnásobný nárast peňažných prostriedkov, dokonca takmer tento ukazovateľ dosiahol doporučenú hodnotu.

V konečnom dôsledku môžeme zhodnotiť, že kým sa podnik nevyskytuje vo vnútornej kríze firmy alebo je ekonomika postihnutá celkovou hospodárskou krízou, snaží sa držať optimálnych hodnôt všetkých troch ukazovateľov likvidity a najviac sa k nim priblížil v roku 2008. Rozdiel medzi pohotovou a bežnou likviditou nie je výrazne veľký s prihliadnutím na veľkosť a výrobu podniku, výška zásob netvorí významnú bariéru pre daný podnik.

### 3.3.3.2 Bankrotné a bonitné modely

#### Altmanovo Z-scóre

Prostredníctvom tohto komplexného modelu budeme sledovať finančnú situáciu podniku za posledných 5 rokov. Napriek tomu, že náš podnik je akciová spoločnosť, nemá verejne obchodovateľné akcie a tak spadá podľa Altmanovho rozdelenia podnikov do skupiny ostatných podnikov, a preto použijeme upravený vzťah pre výpočet modelu pre túto skupinu:

**Tabuľka 3.11: Výpočet Altmanovho modelu**

Názov ukazovateľa	2007	2008	2009	2010	2011
0,717 . A = ČPK / Aktíva	0,12	0,12	0,01	0,10	0,04
0,847 . B = nerozdelený zisk / Aktíva	-0,21	-0,03	0,06	0,07	0,05
3,107 . C = EBIT / celkové aktíva	0,53	0,39	0,41	0,22	0,09
0,420 . D = VK / celkové dlhy	0,10	0,14	0,27	0,28	0,25
0,998 . E = celkový obrat / celkové aktíva	1,35	1,76	1,10	0,86	0,71
Altmanove Z-scóre (viď vzorec 2.17)	1,89	2,38	1,85	1,53	1,14

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Tatragónky a.s. Poprad

Zhodnotením výsledkov Altmanovho modelu (viď Tabuľka 3.11) môžeme pozorovať vývoj spoločnosti, ktorý bol poznamenaný veľkými investíciami a hospodárskou krízou, kedy hodnota v roku 2011 klesla pod minimálnu hodnotu 1,2, čo znamená, že podnik sa dostal do zóny ohrozenia bankrotom. No s prihliadnutím k okolnostiam danej situácie na trhu výroby železničných vagónov, cyklickosti tohto trhu a dlhodobým kontraktom, je táto hodnota krátkodobého charakteru a nemá podstatný význam pre spoločnosť. V ostatných rokoch sa vypočítané hodnoty nachádzajú v rozmedzí 1,2 až 2,9, čiže sa podnik nachádza v šedej zóne, kedy nie je možné určiť či je, alebo nie je podnik ohrozený bankrotom v najbližšom období.

### 3.4 Zhrnutie strategickej analýzy prostredníctvom SWOT

Pre sumár všetkých záverov čiastkových analýz použijeme SWOT analýzu, ktorá nám predstaví jednotlivé silné a slabé stránky podniku a na nich pôsobiace príležitosti a hrozby z okolia. Na základe toho (viď Tabuľka 3.12) zhodnotíme postupne hlavné faktory a ich vzájomné väzby, čo bude hlavným zdrojom pre výber správnej strategickej voľby.

**Tabuľka 3.12: SWOT analýza**

Silné stránky – STRENGTHS (S)	Slabé stránky – WEAKNESSES (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalnosť zákazníkov pre spokojnosť so službami a produktmi spoločnosti</li> <li>• Vedúce postavenie na trhu</li> <li>• Dlhotrvajúca tradícia vo výrobnom procese</li> <li>• Vlastné vývojové centrum</li> <li>• Dlhodobí zamestnanci (potrebné know-how)</li> <li>• Rozšírenie servisných služieb na poľský a srbský trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malá diverzifikácia činností spoločnosti mimo svoje odvetvie</li> <li>• Nízka rentabilita</li> <li>• Udržiavanie finančných prostriedkov podniku na nízkej úrovni (nízka likvidita)</li> <li>• Nejasne definovaná stratégia podniku a hlavný strategický cieľ</li> </ul>
Príležitosti – OPPORTUNITIES (O)	Hrozby – THREATS (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvíjajúci sa trh India</li> <li>• Nenasýtenosť dopytu po produktoch na ruskom trhu</li> <li>• Vertikálna integrácia smerom k dodávateľom</li> <li>• Vertikálna integrácia smerom k odberateľom (prepravné spoločnosti)</li> <li>• Podpora dotáciami z EÚ (Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia, Operačný program Výskum a vývoj)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stále prevládajúci význam substitučnej cestnej dopravy</li> <li>• Rastúca sila zákazníkov</li> <li>• Sprísňovanie a rozširovanie technických a bezpečnostných noriem pre odvetvie</li> <li>• Stagnácia celosvetovej ekonomiky</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 4 NÁVRHY A DOPORUČENIA PRE DANÝ PODNIK

V poslednej časti práce sa budeme sústreďovať na návrhy a doporučená pre Tatravagónku a.s. Použitím predošlých výsledkov analýz a predovšetkým SWOT analýzy sa zhodnotia postupne všetky silné a slabé stránky podniku s potencionálnymi príležitosťami a hrozbami z okolia podniku.

Spoločnosti chýba jasne definovaný strategický smer a hlavný strategický cieľ, v dôsledku čoho sa zameriame v tejto časti práve na navrhnutie týchto náležitostí spolu s vedľajšími strategickými cieľmi.

Prínosné by bolo pre podnik doporučiť kombinovane využívať dva strategické smery. V podmienkach dynamického prostredia, pre dôsledky hospodárskej krízy a stále vysokého podielu cestnej dopravy ako substitútu by sa mal podnik zamerať na diverzifikačnú stratégiu, no na druhej strane by mal podnik využívať aj agresívne rastovo orientovanú stratégiu v dôsledku stáleho potencionálu nevyužitého trhu výroby železničných nákladných vagónov.

Hlavný strategický cieľ navrhujeme definovať takto: **Stat' sa prioritným a spoľahlivým dodávateľom nákladných železničných vozňov a podvozkov na európskom a ruskom trhu do 10 rokov s nárastom celkových tržieb o 100% oproti roku 2012.**

Na dosiahnutie hlavného strategického cieľa navrhujeme pre podnik tieto vedľajšie strategické ciele:

- 1. Stat' sa dominantným zahraničným dodávateľom nákladných železničných vozňov na ruskom trhu do 5 rokov a zvýšiť podiel z celkového predaja spoločnosti na 10% pre ruský trh.**

Ruský trh nákladných železničných vagónov je doposiaľ nenasýtený, čo pre spoločnosť znamená príležitosť sa začleniť medzi ruských dodávateľov vďaka výhodnej polohe spoločnosti, predovšetkým jej prevádzkarni v Trebišove, ktorá disponuje prístupom k širokorozchodnej trati pre ruské vagóny. Konkurenčná výhoda spoločnosti spočíva vo výrobe kvalitnejších vozňov oproti ruským dodávateľom, čo je pre ruských odberateľov výhodné v dôsledku potreby vysoko kvalitných a odolných vozňov a podvozkov. Tieto vozne sú používané pre prevoz rozličného tovaru naprieč celým Ruskom, a tak je nevyhnutné, aby zvládli náročnú a rôznorodú ruskú klímu. Pre splnenie tohto cieľa by bolo pre Tatravagónku prínosné sa zapojiť do investičného projektu výstavby širokorozchodnej trate vedúcej po

Viedeň, ktorá by sa mala stať hlavným prekladiskom tovaru prevážaného ruskými železnicami. Spoločnosť má totižto ako jediná potrebné licencie pre výrobu vagónov a podvozkov ako pre európsky trh, tak aj pre trh ruský.

**2. Vertikálna integrácia smerom k dodávateľom výroby základného výrobného materiálu spoločnosti, čo predstavujú brzdy a dvojkoľesia, čím sa pre spoločnosť predpokladá zníženie nákladov na zaobstaranie tohto materiálu o 25% do 10 rokov.**

Pre spoločnosť tvorí podstatnú časť všetkých výrobných nákladov nákup brzd a dvojkoľesí. Výroba tohto materiálu spadá pod strojársky priemysel, v ktorom sa nachádza aj výroba železničných vozňov a podvozkov, čo je pre podnik výhodou. Spoločnosť by tak mala dve možnosti vstúpiť do odvetvia výroby dvojkoľesí alebo brzd. Prvá možnosť, ktorá je síce rýchlejšia ale o to menej dostupná, je pomocou akvizície existujúceho podniku. Druhá možnosť je prostredníctvom kúpy technológií a získania príslušných licencií, čo je možnosť zdĺhavejšia, no na druhej strane dostupnejšia.

**3. Vstúpiť do 10 rokov na nový málo obsadený trh v Indii alebo Brazílii a zvýšiť tak objem výroby vagónov o 35%.**

Trendom na európskom trhu je znižovanie objemu zákaziek na výrobu vozňov, zvyšuje sa dopyt po opravárenskom servise alebo po špeciálnych typoch vagónov a podvozkov. Preto musí spoločnosť hľadať pre svoj rast iné alternatívy, a tou je rýchlo sa rozvíjajúci trh v Indii a Brazílii. V Indii sa zvyšuje význam železničnej dopravy na celkovom transporte tovaru, tiež sa intenzívne investuje do rozširovania železničnej infraštruktúry a tým sa zvyšuje aj dopyt po nákladných železničných vagónoch. Podobná situácia je aj v Brazílii, čo robí z týchto štátov potencionálnych odberateľov veľkého objemu nových železničných nákladných vagónov. Spoločnosť by mala možnosť vstúpiť na trh prostredníctvom umiestnenia novej továrne na výrobu železničných nákladných vagónov a podvozkov v Indii alebo Brazílii a outsourcovať svoje výrobné a prípadne aj vývojové know-how. Zložitejšia a možno nákladnejšia možnosť vstúpiť na indický trh by bolo vyrábať vagóny v hlavnom podniku spoločnosti a následne ich transportovať do Indie pomocou lodnej dopravy.

#### **4. Rozšírenie servisných, rekonštrukčných a modernizačných služieb do západnej Európy do 7 rokov a zvýšiť celkové tržby o 15%.**

V dôsledku vysoko obsadeného trhu v Európe, na ktorom participuje aj Tatravagónka, sa komplikuje spoločnosti dlhotrvajúci rast. V tomto odvetví, kde majú spoločnosti dlhoročnú tradíciu, sa ťažko získavajú klienti, ktorí sú lojálni danej firme a na druhej strane trvácnosť vozňov a podvozkov spôsobuje ich dlhú použiteľnosť s prípadnými opravami či rekonštrukciami. Práve rekonštrukcie, opravy a revízie vagónov tvoria potencionálny trh, v ktorom Tatravagónka môže zaznamenať rast obsadením tohto trhu v západnej Európe. Spoločnosť má možnosť rozšíriť svoje služby akvizíciami opravárenských závodov alebo vybudovaním nových závodov financované z významnej časti dotáciami z EÚ, kde by mohla využiť Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia umiestnením závodov do oblastí s vysokou nezamestnanosťou, ale aj dostupnosťou potrebných výrobných zdrojov.

Po dosiahnutí navrhovaného hlavného strategického cieľa by sme podniku ďalej navrhovali budúci strategický smer. A to rozšíriť výrobu železničných nákladných vagónov a podvozkov o výrobu servisných železničných vozňov používaných na údržbu koľajových ciest, prípadne podskupín pre lokomotívy a vagónov osobnej dopravy pomocou zakúpenia technológie, získaním potrebných oprávnení a licencií a zamerania sa na vlastný vývoj týchto nových produktov.

## 5 ZÁVER

Hlavný prínos a zámer tejto práce bolo vypracovanie strategickej analýzy a jej následné zhodnotenie a navrhnutie doporučení pre danú firmu. Práca je rozdelená na tri hlavné časti. V prvej časti sú priblížené teoretické východiská strategickej analýzy a jej postupy spracovania. Druhá časť práce obsahuje externú a internú analýzu podniku.

Externá analýza sa zaoberá analýzou makroprostredia, kde bol prostredníctvom PESTLE analýzy sledovaný vývoj prostredia v štátoch obchodujúcich z Tatravagónkou za posledných 5 rokov. Týmto rozborom bolo zistené, že ani európske hospodárstvo neobišla celosvetová hospodárska kríza z roku 2009. Dôsledky sa prejavovali v klesaní medziročného tempa rastu HDP, miera inflácie v roku 2010 a 2011 stúpala v dôsledku rastu cien komodít a obmedzenejším kapacitám, taktiež ceny ropy prudko poklesli v roku 2009 pre globálny hospodársky pokles. To všetko malo nepriaznivý vplyv na dopyt po produktoch podniku a zníženie objemu kontraktov. Ďalej sa v analýze dospelo k záveru, že technológia sa čoraz rýchlejšie obmieňa a inovuje a taktiež sa sprísňujú legislatívne normy a nariadenia pre podnikanie v tomto odvetví, a preto by mala spoločnosť pre udržanie svojej konkurenčnej výhody neustále pracovať na inováciách a získavaní potrebných licencií.

Analýza mikroprostredia bola zameraná na Porterov model piatich síl a zisťovala vplyv piatich konkurenčných síl na podnik. Spoločnosť je vo svojom odbore medzi lídrami, a preto iní konkurenti nemajú veľkú silu na zmenu prostredia v odvetví výroby železničných nákladných vagónov a podvozkov, taktiež pre mnoho bariér vstupu do odvetvia ako prísne legislatívne normy a licencie a dlhoročnú tradíciu týchto firiem na trhu je vstup potenciálnych konkurentov obtiažny. Pri vyjednávanom vplyve dodávateľov si určuje podmienky Tatravagónka. Odvetvie, v ktorom Tatravagónka pôsobí, je síce oligopolné, no orientuje sa na zákazníka, a preto je vyjednávací sila odberateľov veľká. Zo substitútov má zase značný vplyv cestná doprava, ktorá je naďalej prevažujúcou a najrozšírenejšou prepravou tovaru.

V rámci druhej časti práce bolo využitím internej analýzy poukázané na stav vnútorných zdrojov podniku a schopnosti ich využívania. Podnik disponuje širokou škálou hmotných, nehmotných, finančných, ale aj ľudských zdrojov. V súhrnom hodnotení nemá spoločnosť pre svoje investície, rozsiahly rozvoj a akvizície najideálnejšie hodnoty ukazovateľov finančnej analýzy. Tatravagónku tiež zasiahla celosvetová hospodárska kríza najmä v roku 2011. No napriek tomu svojou veľkosťou dokazuje úspešnosť v odvetví výroby železničných vagónov a podvozkov zvyšovaním konkurencieschopnosti a podielu na trhu.



V poslednej časti bola upriamená pozornosť na cieľ práce, a to na návrh doporučení spoločnosti v závislosti na jej nedostatkoch a potencionálnych príležitostiach, ktorými podnik môže upevniť alebo zvýšiť svoje postavenie na trhu. Spoločnosti chýbala jasne definovaná stratégia, a tak jej bola navrhnutá stratégia, ktorá je v súlade s podnikovou politikou kvality a jej doterajšími cieľmi. Popri stratégii boli spoločnosti doporučené aj strategické ciele, ktoré podnik môže využiť pre zvýšenie svojej konkurencieschopnosti na trhu. Týmto bol cieľ práce splnený a všeobecne platí aj tvrdenie známeho ekonóma Michaela E. Portera: „Aj keď sa svet točí stále rýchlejšie, bez dlhodobej stratégie nie je podnikateľský úspech možný. Trvalé konkurenčné výhody je možné dosiahnuť iba prostredníctvom stratégie.“

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Knižné publikácie

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
2. FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
3. GRÜNWALD, Rolf a Jiří HNILICA. *Finanční analýza a plánování podniku: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
6. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
7. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. Expert (Grada). ISBN 80-732-9131-2
8. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
9. PORTER, Michael E a Jiří HNILICA. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-856-0511-2.
10. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

### Elektronické zdroje

12. ETREND: *Kurzový lístok ECB z dňa 14. marca 2013* [online]. ETREND [14.3.2013]. Dostupné z: [http://www.etrend.sk/kurzovy-listok-ecb.html#currency\\_graph](http://www.etrend.sk/kurzovy-listok-ecb.html#currency_graph)

13. EUROFONDY 2007-2013: *Operačné programy SR z dňa 12. apríla 2013* [online]. EUROFONDY [12.4.2013]. Dostupné z: <http://eurofondy.webnode.sk/operacne-programy/>
14. EURÓPSKA CENTRÁLNA BANKA. ECB: *Výročná správa 2009 z dňa 31. marca 2013* [online]. ECB [31.3.2013]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/ecbpub/vs/ar2009sk.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/ecbpub/vs/ar2009sk.pdf)
15. EURÓPSKA CENTRÁLNA BANKA. ECB: *Výročná správa 2010 z dňa 31. marca 2013* [online]. ECB [31.3.2013]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/ecbpub/vs/ar2010sk.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/ecbpub/vs/ar2010sk.pdf)
16. EURÓPSKA CENTRÁLNA BANKA. ECB: *Výročná správa 2011 z dňa 31. marca 2013* [online]. ECB [31.3.2013]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/ECBPUB/VS/protected/ar2011sk.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/ECBPUB/VS/protected/ar2011sk.pdf)
17. EXIMBANKA SR: *EXIMBANKA SR podporila investičné aktivity TATRAVAGÓNKY a.s. Poprad v Srbsku z dňa 28. marca 2013* [online]. EXIMBANKA [28.3.2013]. Dostupné z: [http://www.eximbanka.sk/sk/aktuality-a-tlacove-spravy/aktuality/eximbanka-sr-podporila-investicne-aktivity-tatravagonky-a.s.-poprad-v-srbsku..html?page\\_id=14711](http://www.eximbanka.sk/sk/aktuality-a-tlacove-spravy/aktuality/eximbanka-sr-podporila-investicne-aktivity-tatravagonky-a.s.-poprad-v-srbsku..html?page_id=14711)
18. MANAGEMENT MANIA: *Finančná analýza z dňa 15. marca 2013* [online]. MANAGEMENT MANIA [15.3.2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
19. OECD Economic Outlook, Volume 2012 Issue 2: *Real GDP z dňa 28. marca 2013* [online]. OECD [28.3.2013]. Dostupné z: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-outlook-volume-2012-issue-2/real-gdp\\_eco\\_outlook-v2012-2-table150-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-outlook-volume-2012-issue-2/real-gdp_eco_outlook-v2012-2-table150-en)
20. OECD - iLibrary: *Country statistical profiles: Key tables from OECD z dňa 29. marca 2013* [online]. OECD [29.3.2013]. Dostupné z: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profiles-key-tables-from-oecd\\_20752288](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profiles-key-tables-from-oecd_20752288) 29.3.2013
21. PRACOVNÝ DOKUMENT ÚTVAROV KOMISIE: *Plán jednotného európskeho dopravného priestoru z dňa 25. januára 2013* [online]. PRACOVNÝ DOKUMENT ÚTVAROV KOMISIE [25.1.2013]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/doc/2011\\_white\\_paper/sec-2011-391-unofficial-translation\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/doc/2011_white_paper/sec-2011-391-unofficial-translation_sk.pdf)
22. RIA NOVOSTI: *World Bank Keeps Russia's GDP Forecast at 3.6% in 2013 z 28. marca 2013* [online]. RIA NOVOSTI [28.3.2013]. Dostupné z:

[http://en.rian.ru/world/20130116/178804948/World\\_Bank\\_Keeps\\_Russias\\_GDP\\_Forecast\\_at\\_3.6\\_in\\_2013\\_\\_\\_\\_\\_.html](http://en.rian.ru/world/20130116/178804948/World_Bank_Keeps_Russias_GDP_Forecast_at_3.6_in_2013_____.html)

23. TATRAVAGÓNKA a.s. POPRAD. *TATRAVAGÓNKA a.s.: Produkty, profil a história spoločnosti z dňa 15. decembra 2012* [online]. TATRAVAGÓNKA. [15. 12. 2012]. Dostupné z: [http://www.tatravagonka.com/tatravagonka\\_poprad\\_sk.php#/HOME/](http://www.tatravagonka.com/tatravagonka_poprad_sk.php#/HOME/)

#### **Článok v odbornom periodiku**

24. HÝBLOVÁ, Petra. Faktory ovlivňujúci poptávku po prepravných službách. *Elektronický časopis Železničná doprava a logistika* [online]. 2007, roč. III., č. 3 [cit. 2013-01-25]. ISSN 1336-7943. Dostupné z: [http://fpedas.uniza.sk/zdal/images/stories/clanky\\_pdf/archiv\\_ZDALu/zdal\\_2007\\_03.pdf](http://fpedas.uniza.sk/zdal/images/stories/clanky_pdf/archiv_ZDALu/zdal_2007_03.pdf)

## ZOZNAM SKRATIEK

SMARTER	Strategický cieľ Specific, Measurable, Achievable, Result oriented, Time framed, Ethical, Resourced
EBIT	Zisk pred zdanením a úrokmi (Earnings before interest and taxes)
EAT	Čistý zisk (Earnings after taxes)
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu (Return On Equity)
ROA	Rentabilita Aktív (Return On Assets)
ROS	Rentabilita tržieb (Return On Sales)
VK	Vlastný kapitál
ZAS	Zásoby
T	Tržby
KZ	Krátkodobé záväzky
CZ	Cudzie zdroje (pri finančnej analýze)
BL	Bežná likvidita
PL	Pohotová likvidita
OL	Okamžitá likvidita
KFM	Krátkodobý finančný majetok
EVA	Economic value added
SWOT	Analýza Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
IČO	Identifikačné číslo organizácie
PESTLE	Analýza politických, ekonomických, sociálnych, technických, legislatívnych a ekologických faktorov
EÚ	Európska únia
SR	Slovenská republika
EXIMBANKA SR	Exportno-importná banka Slovenskej republiky
HDP	Hrubý domáci produkt
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
USD	Americký dolár
OPEC	Organizácia krajín vyvážajúcich ropu
DPH	Daň z pridanej hodnoty
CZK	Česká koruna
EUR	Euro

RUB	Ruský rubel'
CHF	Švajčiarsky frank
ECB	Európska centrálna banka
SK	Slovensko
DE	Nemecko
PL	Poľsko
CZ	Česká republika
ČPK	Čistý pracovný kapitál
ŽSSK	Železničná spoločnosť Slovensko
TSI	Predpisy bezpečnosti
RID	Poriadok pre medzinárodnú železničnú prepravu nebezpečného tovaru
SVV Praha	Zváračský vývojový a vzdelávací ústav Praha
SLV Hannover	Zváračský vzdelávací a výskumný ústav Hannover
a.s.	Akciová spoločnosť
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
IT	Informačné technológie

## PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3. května 2013

*Lisová Ema*  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha č. 1: Logo spoločnosti Tatravagónka a.s. Poprad

Príloha č. 2: Certifikát systému manažmentu kvality ISO 9001

Príloha č. 3: Súvahy za roky 2007 – 2011

Príloha č. 4: Výkazy ziskov a strát za roky 2007 – 2011

Príloha č. 5: Základné typy produktov Tatravagónky a.s.



## PRÍLOHY

### Príloha č. 1: Logo spoločnosti Tatravagónka a.s. Poprad



## Príloha č. 2: Certifikát systému manažmentu kvality ISO 9001



# DET NORSKE VERITAS CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA

Certifikát č. 95657-2011-AQ-CZS-RvA  
1/2

*Týmto sa potvrdzuje, že systém manažérstva spoločnosti*

**TATRAVAGÓNKA a. s.**

Štefánikova 887/53, 058 01 Poprad, Slovenská republika

*je zhodný s požiadavkami normy podľa:*

**ISO 9001:2008**

*Tento certifikát je platný pre nasledujúci rozsah činností a služieb:*

**Návrh, vývoj, výroba, servis, rekonštrukcie a predaj nákladných a osobných vagónov, podvozkov, podzostáv vagónov, tlakových nádob, dielcov a produktov všeobecného strojárstva.**

*Dátum pôvodnej certifikácie:*

1. novembra 1994

*Platnosť certifikátu do:*

16. apríla 2014

*Audit bol vykonaný pod dohľadom kvalifikovaného audítora DNV*

Ervín Matirko  
*Vedúci audítora*



*Miesto a dátum vystavenia:*

Praha 13. apríla 2011

*Za akreditovanú jednotku:*

DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V.,  
THE NETHERLANDS

Tomáš Urban  
*Predstaviteľ vedenia*

Nesplnenie certifikačných podmienok uvedených v prílohe môže viesť k neplatnosti certifikátu.

DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V. Zwolseweg 1, 2994 LB Barendrecht, The Netherlands, TEL: +31 10 2922 688 - [www.dnv.com](http://www.dnv.com) / [www.dnv.nl](http://www.dnv.nl)

### Príloha č. 3: Súvahy za roky 2007 – 2011

Súvaha - aktíva - v skrátenom rozsahu (v tis. Sk)

Za obdobie od do:		01.2008 - 12.2008		
Bezprostredne predchádzajúce obdobie od do:		01.2007 - 12.2007		
Názov účtovnej jednotky:		TATRAVAGÓNKA a.s.		
IČO:		31,699,847		
Označ.	STRANA AKTÍV	Vykazované obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
		Brutto	Netto	Netto
		Korekcia		
	<b>Spolu majetok</b>	<b>6,548,278</b>	<b>4,856,317</b>	<b>2,956,796</b>
		<b>1,691,961</b>		
A.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie	0	0	0
		0		
B.	Neobežný majetok	3,398,206	1,833,967	1,188,517
		1,564,239		
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	185,963	131,432	70,363
		54,531		
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	3,202,679	1,702,335	1,118,154
		1,500,344		
B.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet	9,564	200	0
		9,364		
C.	Obežný majetok	3,095,051	2,967,329	1,739,406
		127,722		
C.I.	Zásoby	1,292,059	1,274,039	1,022,476
		18,020		
C.II.	Dlhodobé pohľadávky	425	411	0
		14		
C.II. 1.	Pohľadávky z obchodného styku	425	411	0
		14		
3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku	0	0	0
		0		
4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu	0	0	0
		0		
5.	Iné pohľadávky	0	0	0
		0		
6.	Odložená daňová pohľadávka	0	0	0
		0		
C.III.	Krátkodobé pohľadávky	1,278,934	1,169,246	496,424
		109,688		
C.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	1,055,403	946,103	461,520
		109,300		
3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku	0	0	0
		0		
4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu	0	0	0
		0		
5.	Daňové pohľadávky	168,002	168,002	14,343
		0		
6.	Iné pohľadávky	55,529	55,141	20,561
		388		
C.IV.	Finančné účty	523,633	523,633	220,506
		0		
C.IV.1.	Peniaze	212	212	401
		0		
2.	Účty v bankách	515,887	515,887	219,255
		0		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok	0	0	0
		0		
4.	Krátkodobý finančný majetok	7,534	7,534	850
		0		

Pozn.: Hodnoty prepočítané pevným kurzom 30,126 SKK/EUR.

Súvaha - pasíva - v skrátenom rozsahu (v tis. Sk)			
Za obdobie od do:		01.2008 - 12.2008	
Bezprostredne predchádzajúce obdobie od do:		01.20076 - 12.2007	
Názov účtovnej jednotky:		TATRAVAGÓNKA a.s.	
IČO:		31,699,847	
Označ.	STRANA PASÍV	Vykazované obdobie	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
	<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>4,856,317</b>	<b>2,956,796</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastné imanie</b>	<b>1,230,976</b>	<b>573,192</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základné imanie</b>	<b>1,349,240</b>	<b>1,319,195</b>
A.I. 1.	Základné imanie	1,367,258	1,367,258
2.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely	-18,018	-48,063
3.	Zmena základného imania	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>4,061</b>
A.II. 1.	Emisné ážio	0	0
2.	Ostatné kapitálové fondy	0	0
3.	Zákonný rezervný fond ( Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov	0	0
4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov	0	4,061
5.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastín	0	0
6.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy zo zisku</b>	<b>44,642</b>	<b>0</b>
A.III. 1.	Zákonný rezervný fond	44,642	0
2.	Nedeliteľný fond	0	0
3.	Štatutárne fondy a ostatné fondy	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov</b>	<b>-809,206</b>	<b>-1,196,489</b>
A.IV. 1.	Nerozdelený zisk minulých rokov	0	0
2.	Neuhradená strata minulých rokov	-809,206	-1,196,489
<b>A.V.</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie</b>	<b>646,300</b>	<b>446,425</b>
<b>B.</b>	<b>Záväzky</b>	<b>3,622,391</b>	<b>2,381,745</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>173,397</b>	<b>102,155</b>
B.I. 1.	Rezervy zákonné	0	0
2.	Ostatné dlhodobé rezervy	93,373	55,205
3.	Krátkodobé rezervy	80,024	46,950
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé záväzky</b>	<b>40,126</b>	<b>15,041</b>
B.II. 1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku	0	0
2.	Dlhodobé nevyfakturované dodávky	0	0
3.	Dlhodobé záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke	0	0
4.	Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku	0	0
5.	Dlhodobé prijaté preddávky	0	0
6.	Dlhodobé zmenky na úhradu	0	0
7.	Vydané dlhopisy	0	0
8.	Záväzky zo sociálneho fondu	3,689	2,086
9.	Ostatné dlhodobé záväzky	22,394	12,955
10.	Odložený daňový záväzok	14,043	0
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé záväzky</b>	<b>2,123,726</b>	<b>1,241,459</b>
B.III. 1.	Záväzky z obchodného styku	1,910,977	974,913
2.	Nevyfakturované dodávky	14,102	26,467
3.	Záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke	0	0
4.	Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku	0	0
5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu	0	0
6.	Záväzky voči zamestnancom	47,929	27,745
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia	29,135	17,621
8.	Daňové záväzky a dotácie	102,045	3,147
9.	Ostatné záväzky	19,538	191,566
<b>B.IV.</b>	<b>Bankové úvery a výpomoci</b>	<b>1,285,142</b>	<b>1,023,090</b>
B.IV. 1.	Bankové úvery dlhodobé	1,285,142	1,008,090
2.	Bežné bankové úvery	0	15,000
3.	Krátkodobé finančné výpomoci	0	0

Pozn.: Hodnoty prepočítané pevným kurzom 30,126 SKK/EUR.

## SÚVAHA

## AKTÍVA

## VÝSLEDKY HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI K 31. 12. 2009

SÚVAHA V SKRÁTENEJ ŠTRUKTÚRE (V €)

	k 31.12.2010	k 31.12.2009
Vývoj	8 743	5 425
Software	4 403	3 528
Ostatný dlhodobý nehmotný majetok	4 022	3 236
Goodwill	0	4
Nedokončené nehmotné investície	0	0
Pohľadávky za upísané vlastné imanie	0	0
Pozemky, budovy a stavby	109 205	110 495
Neobežný majetok	60 276 537	30 618 938
Dlhodobý nehmotný majetok	4 562 721	4 081 512
Dlhodobý hmotný majetok	56 507 177	26 845 862
Dlhodobý finančný majetok	0	1 751
Obežný majetok	6 639	3 300
Zásoby	98 498,14	4 903 102
Dlhodobé pohľadávky	42 290 371	1 238 581
Krátkodobé pohľadávky	3 634	3 655
Finančné účty	13 628	686 275
Časové rozlíšenie	12 381	0
Aktíva spolu	161 200 204	159 456 114
Pohľadávky z obchodného styku	0	0
Pohľadávky voči podnikom v skupine	0	686 275
Iné pohľadávky	0	0
Vlastné imanie	40 860 909	65 546 126
Základné imanie	44 786 593	45 392 366
Kapitálové fondy	0	0
Fondy zo zisku	1 481 858	3 619 465
Výsledok hospodárenia minulých rokov	-26 860 733	-9 836 576
Výsledok hospodárenia za bežné účt. obdobie	21 453 221	26 370 871
Závazky	120 241 379	133 691 043
Rezervy	5 755 716	5 355 286
Dlhodobé záväzky	1 331 966	4 565 247
Krátkodobé záväzky	70 494 784	59 723 262
Bankové úvery a výpomoci	42 658 913	64 047 248
Časové rozlíšenie	97 916	218 945
Pasíva spolu	161 200 204	199 456 114

**SÚVAHA**

**AKTÍVA**

v tis. EUR	k 31.12.2010	k 31.12.2009
<b>Nehmotný majetok z ukončovanej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pozemky, budovy a zariadenia z ukončovanej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Majetok k dispozícii na predaj</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pozemky	0	0
Budovy, haly a stavby	0	0
Stroje, prístroje a zariadenia	0	0
<b>Zásoby</b>	<b>49 382</b>	<b>59 542</b>
Materiál	19 163	25 127
Zákazková výroba do jedného roka	30 219	34 415
Tovar	0	0
<b>Obchodovateľné investície</b>	<b>183</b>	<b>135</b>
<b>Obchodné a iné pohľadávky</b>	<b>39 470</b>	<b>28 846</b>
Krátkodobé obchodné pohľadávky	30 968	25 521
Poskytnuté preddavky na zásoby	2 101	472
Poskytnuté preddavky na dlhodobý majetok	2 885	92
Pohľadávky za upísané vlastné imanie	0	0
Pohľadávky voči spoločníkom a združeniu	0	0
Pohľadávky voči podnikom v skupine	700	0
Prijaté dotácie	0	0
Iné pohľadávky	2 448	2 317
Náklady budúcich období	187	385
Príjmy budúcich období	181	59
Pôžičky s dobou splatnosti do jedného roka	0	0
<b>Daňové pohľadávky</b>	<b>4 654</b>	<b>5 489</b>
<b>Peniaze a peňažné ekvivalenty</b>	<b>9 293</b>	<b>10 392</b>
Peniaze a ceniny	14	17
Účty v bankách	9 279	10 375
<b>Obežný majetok celkom</b>	<b>102 982</b>	<b>104 404</b>
<b>MAJETOK CELKOM</b>	<b>239 008</b>	<b>228 425</b>

SÚVAHA

PASÍVA

v tis. EUR	k 31.12.2010	k 31.12.2009
<b>Upísané vlastné imania</b>	<b>45 392</b>	<b>45 392</b>
<b>Fondy</b>	<b>30 308</b>	<b>28 881</b>
Emisné ážio	0	0
Kapitálové fondy	0	0
Zákonný rezervný fond	6 257	3 619
Prebytok z precenenia majetku	24 051	25 262
Ocenenia majetku účtované do vlastného imania	0	0
Fondy zo zisku	0	0
<b>Nerozdelený zisk</b>	<b>20 478</b>	<b>15 198</b>
Výsledok hospodárenia minulých rokov	8 060	-9 693
Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia	12 418	24 891
Výsledok hospodárenia z ukončovanej činnosti	0	0
<b>Vlastné imanie celkom</b>	<b>96 178</b>	<b>89 471</b>
<b>Dlhodobé finančné záväzky</b>	<b>47 206</b>	<b>14 873</b>
Vydané dlhopisy	0	0
Dlhodobé zmenky na úhradu	0	0
Bankové úvery dlhodobé	46 956	14 441
Ostatné dlhodobé pôžičky	0	0
Dlhodobé záväzky z finančného leasingu	250	432
<b>Ostatné dlhodobé záväzky</b>	<b>14 776</b>	<b>9 356</b>
Záväzky voči podnikom v skupine	0	0
Dlhodobé prijaté preddavky	7 524	9 254
Dlhodobé obchodné záväzky	6 724	0
Iné dlhodobé záväzky	78	102
Výdavky budúcich období	0	0
Výnosy budúcich období	450	0
<b>Odložený daňový záväzok</b>	<b>9 816</b>	<b>9 661</b>
<b>Dlhodobé rezervy</b>	<b>2 478</b>	<b>2 851</b>
Zamesnanecké pôžitky	984	1 006
Ostatné dlhodobé rezervy	1 494	1 845
<b>Dlhodobé záväzky celkom</b>	<b>74 276</b>	<b>36 741</b>

SÚVAHA

PASÍVA

v tis. EUR	k 31.12.2010	k 31.12.2009
<b>Obchodné a iné záväzky</b>	<b>44 071</b>	<b>50 346</b>
Záväzky z obchodného styku	40 692	47 010
Záväzky voči zamestnancom	2 419	2 257
Záväzky zo sociálneho zabezpečenia a zdravotného poistenia	786	813
Záväzky voči podnikom v skupine	0	0
Záväzky z prijatých dotácií	0	0
Iné záväzky	131	47
Výdavky budúcich období	0	1
Výnosy budúcich období	43	218
<b>Krátkodobé rezervy</b>	<b>83</b>	<b>746</b>
Zamestnanecké pôžitky	0	0
Ostatné krátkodobé rezervy	83	746
<b>Daňové záväzky</b>	<b>186</b>	<b>1 183</b>
<b>Krátkodobé finančné záväzky</b>	<b>24 214</b>	<b>49 938</b>
Bežné bankové úvery	23 989	49 607
Krátkodobé finančné vypomoci	0	0
Záväzky z prijatých pôžičiek	0	0
Krátkodobé záväzky z finančného leasingu	225	331
<b>Záväzky týkajúce sa majetku držaného na predaj</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Záväzky týkajúce sa majetku z ukončovaných činností</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Krátkodobé záväzky celkom</b>	<b>68 554</b>	<b>102 213</b>
<b>Záväzky celkom</b>	<b>142 830</b>	<b>138 954</b>
<b>Vlastné imanie a záväzky celkom</b>	<b>239 008</b>	<b>228 425</b>



## VÝSLEDKY HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI K 31. 12. 2011

SÚVAHA V SKRÁTENEJ ŠTRUKTÚRE PODĽA IFRS (V TIS. EUR)

<b>Aktíva</b>	<b>k 31. 12. 2011</b>	<b>k 31. 12. 2010</b>
Nehmotný majetok	9 581	8 743
Pozemky, budovy a zariadenia	108 417	109 405
Investície do nehnuteľností	4 887	4 887
Finančný majetok	16 088	12 991
Odložená daňová pohľadávka	0	0
<b>Neobežný majetok spolu</b>	<b>138 973</b>	<b>136 026</b>
Nehmotný majetok z ukončovanej činnosti	0	0
Pozemky, budovy a zariadenia z ukončovanej činnosti	0	0
Majetok k dispozícii na predaj	0	0
Zásoby	55 022	49 382
Obchodovateľné investície	28	183
Obchodné a iné pohľadávky	31 690	39 470
Daňové pohľadávky	2 675	4 654
Peniaze a peňažné ekvivalenty	17 883	9 293
<b>Obežný majetok spolu</b>	<b>107 298</b>	<b>102 982</b>
<b>MAJETOK SPOLU</b>	<b>246 271</b>	<b>239 008</b>

<b>Pasíva</b>	<b>k 31. 12. 2011</b>	<b>k 31. 12. 2010</b>
Upísané vlastné imania	45 392	45 392
Fondy	30 601	30 308
Nerozdelený zisk	15 499	20 478
<b>Vlastné imanie spolu</b>	<b>91 492</b>	<b>96 178</b>
Dlhodobé finančné záväzky	43 012	47 206
Ostatné dlhodobé záväzky	4 054	14 776
Odložený daňový záväzok	10 293	9 816
Dlhodobé rezervy	2 309	2 478
<b>Dlhodobé záväzky spolu</b>	<b>59 669</b>	<b>74 276</b>
Obchodné a iné záväzky	70 680	44 071
Krátkodobé rezervy	41	83
Daňové záväzky	195	186
Krátkodobé finančné záväzky	24 194	24 214
Záväzky týkajúce sa majetku držaného na predaj	0	0
Záväzky týkajúce sa majetku z ukončovanych činností	0	0
<b>Krátkodobé záväzky spolu</b>	<b>95 110</b>	<b>68 554</b>
<b>Záväzky spolu</b>	<b>154 778</b>	<b>142 830</b>
<b>VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY SPOLU</b>	<b>246 271</b>	<b>239 008</b>

# Príloha č. 4: Výkazy ziskov a strát za roky 2007 – 2011

Výkaz ziskov a strát v skrátenom rozsahu (v tis. Sk)				
Za obdobie od do:		01.2008 - 12.2008		
Bezprostredne predchádzajúce obdobie od do:		01.2007 - 12.2007		
Názov účtovnej jednotky:		TATRAVAGÓNKA a.s.		
IČO:		31,699,847		
Označ.	Text	Skutočnosť v účtovnom období		Bezprostredne nasledujúce účtovné obdobie (predpoklad)
		Vykazované obdobie	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
I.	Tržby z predaja tovaru	1,129,486	24,698	0
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	1,111,655	24,118	0
+	<b>Obchodná marža</b>	<b>17,831</b>	<b>580</b>	<b>0</b>
II.	<b>Výroba</b>	<b>7,594,558</b>	<b>4,092,575</b>	<b>7,432,781</b>
II. 1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	7,418,093	3,988,199	7,352,572
2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	103,526	93,958	80,209
3.	Aktivácia	72,939	10,418	0
B.	<b>Výrobná spotreba</b>	<b>5,856,366</b>	<b>3,272,405</b>	<b>5,729,065</b>
B. 1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	5,115,823	2,871,429	5,016,432
2.	Služby	740,543	400,976	712,633
+	<b>Pridaná hodnota</b>	<b>1,756,023</b>	<b>820,750</b>	<b>1,703,716</b>
C.	<b>Osobné náklady</b>	<b>934,421</b>	<b>588,274</b>	<b>946,824</b>
C. 1.	Mzdové náklady	651,679	412,513	665,131
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva	7,800	7,978	7,980
3.	Náklady na sociálne poistenie	229,006	144,356	240,915
4.	Sociálne náklady	45,936	23,427	32,798
D.	Dane a poplatky	12,921	8,817	9,245
E.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	78,423	88,092	124,371
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	67,386	15,414	0
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	50,602	13,938	0
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	100,238	376,147	8,895
G.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	161,848	85,091	8,724
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti	0	0	0
H.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť	0	0	0
*	<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>685,432</b>	<b>428,099</b>	<b>623,447</b>
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	48,000	68,145	0
I.	Predané cenné papiere a podiely	48,088	8,862	0
VII.	<b>Výnosy z dlhodobého finančného majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VII.1.	<b>Výnosy z cenných papierov a podielov v dcérskej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VIII.	<b>Výnosy z krátkodobého finančného majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivatových operácií	22,984	0	0
X.	Výnosové úroky	4,025	1,670	240
M.	Nákladové úroky	61,187	56,312	65,886
XI.	Kurzové zisky	224,770	89,304	0
N.	Kurzové straty	104,064	61,652	0
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	30	0
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	16,611	13,997	30,774
*	<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>69,829</b>	<b>18,326</b>	<b>-96,420</b>
R.	<b>Daň z príjmov z bežnej činnosti</b>	<b>108,961</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
R.1.	- splatná	94,918	0	0
2.	- odložená	14,043	0	0
**	<b>Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti</b>	<b>646,300</b>	<b>446,425</b>	<b>527,027</b>
XIV.	Mimoriadne výnosy	0	0	0
S.	Mimoriadne náklady	0	0	0
T.	<b>Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
*	<b>Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
U.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom	0	0	0
***	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie</b>	<b>646,300</b>	<b>446,425</b>	<b>527,027</b>

Pozn.: Hodnoty prepočítané pevným kurzom 30,126 SKK/EUR.

## VÝKAZ ZISKOV A STRÁT V SKRÁTENEJ ŠTRUKTÚRE (V €)

	k 31. 12. 2008	k 31. 12. 2009
Tržby za predaj tovaru	37 492 070	63 626 483
Náklady na predaný tovar	36 900 201	61 604 005
Obchodná marža	591 869	2 022 478
<b>Výroba</b>	<b>252 093 175</b>	<b>205 210 059</b>
1. Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	246 235 588	188 655 394
2. Zmena stavu vnútropodnikových zásob vlastnej výroby	3 436 444	15 846 372
3. Aktivácia	2 421 143	708 293
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>194 395 766</b>	<b>157 452 537</b>
1. Spotreba materiálu a energie	169 814 225	136 243 891
2. Služby	24 581 541	21 208 646
<b>Pridaná hodnota</b>	<b>58 289 278</b>	<b>49 780 000</b>
Osobné náklady	31 017 103	24 886 402
Dane a poplatky	428 906	434 167
Odpisy dlhod. nehm. a dlhod. hmot. majetku	2 603 172	-5 228 201
Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	2 236 810	1 736 061
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a materiálu	1 679 684	2 076 292
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	3 327 308	4 391 643
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	4 800 227	654 926
<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>22 752 159</b>	<b>32 617 956</b>
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0
Ostatné náklady na finančnú činnosť	551 400	927 820
<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>2 317 933</b>	<b>-1 938 110</b>
Mimoriadne výnosy	0	0
Mimoriadne náklady	0	0
<b>Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>25 070 092</b>	<b>30 679 846</b>
Daň z príjmov z bežnej činnosti	3 616 872	4 308 975
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>21 453 220</b>	<b>26 370 871</b>

VÝKAZ ZISKOV A STRÁT

v tis EUR	k 31.12.2010	k 31.12.2009
<b>Tržby z hlavnej činnosti</b>	<b>204 213</b>	<b>268 837</b>
Tržby za predaj tovaru	5 461	63 627
Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	199 935	188 656
Aktivácia	2 887	708
Zmena stavu hotových výrobkov a vlastnej výroby	-4 070	15 846
<b>Náklady vynaložené na hlavnú činnosť</b>	<b>186 227</b>	<b>248 566</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	5 283	61 604
Spotreba materiálu	121 561	130 564
Spotreba energie	5 526	5 680
Osobné náklady	27 394	24 886
Odpisy nehmotného a hmotného investičného majetku	5 016	4 189
Služby	20 950	21 209
Dane a poplatky	497	434
<b>Ostatné prevádzkové výnosy</b>	<b>4 372</b>	<b>4 392</b>
Zisk z predaja investičného majetku	21	0
Zisk z predaja materiálu	0	0
Precenenie investícií do nehnuteľností	0	0
Ostatné prevádzkové výnosy	4 351	4 392
<b>Ostatné prevádzkové náklady</b>	<b>4 768</b>	<b>2 703</b>
Strata z predaja investičného majetku	0	112
Strata z predaja materiálu	11	229
Pokles hodnoty aktív (IAS 36)	1	320
Ostatné prevádzkové náklady	4 756	2 042
<b>Úroky</b>	<b>-1 435</b>	<b>-1 149</b>
Výnosové úroky	16	43
Nákladové úroky	1 451	1 192
<b>Ostatné finančné náklady netto</b>	<b>851</b>	<b>928</b>
Strata z predaja cenných papierov a vkladov	0	0
Strata z krátkodobého finančného majetku	0	0
Strata z precenenia cenných papierov a derivátových operácií	0	0
Kurzové rozdiely (strata)	13	0
Ostatné finančné náklady	838	928
Opravné položky	0	0
<b>Ostatné finančné výnosy netto</b>	<b>0</b>	<b>9 214</b>
Zisk z predaja cenných papierov a vkladov	0	2
Zisk z krátkodobého finančného majetku	0	0
Zisk z precenenia cenných papierov a derivátových operácií	0	0
Kurzové rozdiely (zisk)	0	137
Prebytok z konsolidácie kapitálu	0	9 075
Ostatné finančné výnosy	0	0
<b>Zisk pred zdanením</b>	<b>15 304</b>	<b>29 097</b>
<b>Daňové náklady</b>	<b>2 886</b>	<b>4 206</b>
Daň z príjmov splatná	2383	3476
Daň z príjmov odložená	503	730
<b>Zisk za obdobie z pokračujúcej činnosti</b>	<b>12 418</b>	<b>24 891</b>
<b>Zisk za obdobie z ukončených činností</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## VÝKAZ ZISKOV A STRÁT V SKRÁTENEJ ŠTRUKTÚRE PODĽA IFRS (V TIS. EUR)

	k 31. 12. 2011	k 31. 12. 2010
Tržby z hlavnej činnosti	184 807	204 213
Tržby za predaj tovaru	6 854	5 461
Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	169 183	199 935
Aktivácia	1 242	2 887
Zmena stavu hotových výrobkov a vlastnej výroby	7 528	-4 070
Náklady vynaložené na hlavnú činnosť	176 471	186 227
Ostatné prevádzkové výnosy	2 668	4 372
Ostatné prevádzkové náklady	3 545	4 768
Úroky	-2 098	-1 435
Ostatné finančné náklady netto	441	851
Ostatné finančné výnosy netto	117	0
<b>Zisk pred zdanením</b>	<b>5 037</b>	<b>15 304</b>
Daňové náklady	1 091	2 886
<b>Zisk za obdobie z pokračujúcej činnosti</b>	<b>3 947</b>	<b>12 418</b>
<b>Zisk za obdobie z ukončených činností</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ZISK PO ZDANENÍ ZA ÚČTOVNÉ OBDOBIE</b>	<b>3 947</b>	<b>12 418</b>
Ostatné zložky komplexného výsledku spolu	-1 170	-1 495
<b>Komplexný výsledok za účtovné obdobie spolu</b>	<b>2 999</b>	<b>11 207</b>





## Príloha č. 5: Základné typy produktov Tatravagónky a.s.

### Základné typy vagónov



#### **Habbii(II)ns**

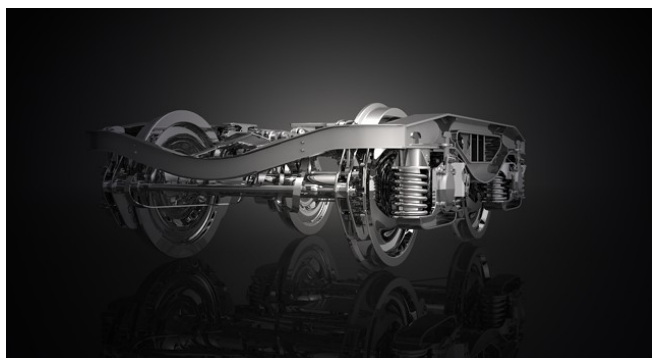
4-nápravový krytý vozeň s posuvnými bočnými stenami. Vozeň slúži na prepravu nákladov citlivých na poveternostné vplyvy veľkoobjemových nákladov a nákladov na paletách. Vlastná hmotnosť vozňa je 27,5 t a hmotnosť ložného vozňa 100 t.



#### **Shimmns**

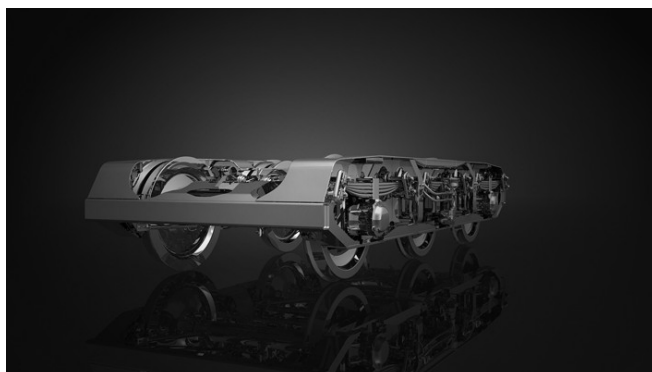
Vagón slúži na prepravu zvitkov plechu. Nakladanie a vykladanie zvisle žeriavom, vysoko zdvižným vozíkom. Vlastná hmotnosť vagóna je 23,5 t a hmotnosť ložného vozňa je 100 t. Maximálna ložná šírka medzi klanicami je 1970 mm.

### Základné typy podvozkov



#### **Y25Ls(s)**

2-nápravový podvozok. Maximálna hmotnosť na nápravu 22,5 t, maximálna rýchlosť 100 km/h. Rozchod 1435 mm. Podvozok je vybavený jednotkami kotúčovej brzdy s brzdovými valcami, jednotkami klátikovej brzdy s brzdovými valcami, snímačom zaťaženia. Hmotnosť je 4,9 t.



#### **TVP2011 – 3R**

3-nápravový podvozok. Maximálna hmotnosť na nápravu 25 t, maximálna rýchlosť pri nápravovom zaťažení 120 km/h. Rozchod je 1520 mm. Teplotný rozsah využitia -60°C/+50°C. Hmotnosť je 8,1 t.